

**Kokemuksia organisaatorakenteen toimivuudesta ja
henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksen
jälkeen valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoi-
minnossa**

Katja Nurmi

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Aiheen valinta ja työn tavoitteet.....	3
1.2	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....	4
2	Kohdeorganisaatio.....	5
2.1	Valtiovarainministeriö	5
2.2	Kehittämisen- ja hallintotoiminto.....	7
3	Erilaiset organisaatorakenteet	8
3.1	Pienyritysrakenne.....	8
3.2	Toimintorakenne.....	9
3.3	Divisioonarakenne.....	10
3.4	Matriisirakenne	11
3.5	Prosessirakenne.....	12
3.6	Verkostorakenne	13
3.7	Hybridirakenteet	14
4	Organisaatiomuutos	15
4.1	Muutosprosessin johtaminen.....	16
4.2	Muutokset julkisella sektorilla	18
5	Työhyvinvointi	20
5.1	Työhyvinvoinnin portaat	21
5.2	Työhyvinvoinnin muodostuminen organisaation eri tasoilla	23
5.3	Miksi panostaa työhyvinvointiin?	24
6	Kokemukset organisaatorakenteen toimivuudesta ja työhyvinvoinnin tasosta organisaatiomuutoksen jälkeen kehittämis- ja hallintotoiminnossa	26
6.1	Organisaatiomuutoksen onnistuminen	27
6.2	Organisaatorakenteen toimivuus.....	28
6.3	Muutosprosessi	29
6.4	Kehittämiskohteita	30
6.5	Esimiestyöskentely.....	32
6.6	Osaston työhyvinvointi ja yhteisöllisyys.....	32
6.7	Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäminen	34
6.8	Arvostus ja vaikuttaminen	36
6.9	Osaaminen ja työnkuvan kehittäminen	37
6.10	Yhteenveto	38
7	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	41
7.1	Organisaatorakenteen toimivuus.....	41

7.2	Työhyvinvointi muutoksen jälkeen.....	42
7.3	Havaintoja ja kehittämisehdotuksia	43
8	Arviointi	45
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tavoitteiden täyttyminen	45
8.2	Oma oppimisprosessi.....	46
	Lähteet	47
	Liitteet.....	49

Tekijä(t) Katja Nurmi	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kokemuksia organisaatorakenteen toimivuudesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksen jälkeen valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnossa	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnon uusi organisaatorakenne toimiva ja minkälaisella tasolla toiminnon työhyvinvointi oli organisaatiomuutoksen jälkeen.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutettiin toimeksiantona Suomen valtiovarainministeriölle. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koottiin puoli strukturoiduilla haastatteluilla, joissa haastateltiin seitsemää valtiovarainministeriön virkamiestä. Tutkimuksen viitekehys rakentui kolmen pääteeman ympärille: yleisimmät organisaatorakenteet, organisaatiomuutos ja sen johtaminen sekä työhyvinvointi.</p> <p>Työn taustana oli Valtioneuvoston hallintoyksikön perustaminen, jolloin kehittämis- ja hallintotoiminnosta lähti noin 30 virkamiestä työtehtävineen Valtioneuvoston kanslian palvelukseen. Näin ollen kehittämis- ja hallintotoiminnolla oli sekä tarve että mahdollisuus uudelleen järjestäytymiselle. Toiminto valitsi uudeksi organisaatorakenteeksi matriisimaisen rakenteen vanhan toimintokohtaisen rakenteen tilalle. Virkamiehet toivoivat uuden rakenteen mahdollistavan paremmin yksikköjen rajat ylittävän työskentelyn, kun virkamiehille tarjottiin mahdollisuus työskennellä kahdessa eri yksikössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti kesän 2015 aikana. Tutkimuksessa havaittiin, että kehittämis- ja hallintotoiminnon virkamiehet olivat pääosin tyytyväisiä uuteen rakenteeseen, vaikka joitakin kehitysehdotuksia vielä löytyikin. Rakenne vaikutti toimivan toiminnossa sujuvasti ilman suuria hankaluuksia ja muutos oli vienyt osaston toimintaa parempaan suuntaan. Suurimpia kiitoksen aiheita uudessa rakenteessa olivat sen tuoma selkeys sekä tiedon parempi saatavuus.</p> <p>Työhyvinvoinnin osalta tutkimuksessa todettiin virkamiesten voivan kehittämis- ja hallintotoiminnossa muutoksen jälkeen hyvin, vaikkakin suurta muutosta tutkimusta edeltäneeseen aikaan ei tutkimuksessa havaittu. Suurimpia muutoksia työhyvinvoinnin laatuun olivat tuoneet muutokset työkuvauksissa sekä yhteisöllisyyden paraneminen.</p>	
Asiasanat Julkinen sektori, Organisaatorakenne, Työhyvinvointi, Organisaatiomuutos	

1 Johdanto

Julkishallinnon organisaatioilla on viimeaikoina ollut paljon muutospaineita. Suomen huonon taloustilanteen vuoksi julkishallinnon rakenteita täytyy muokata tehokkaammiksi, jotta kustannuksia saadaan leikattua. Myös digitalisoituminen sekä suurten ikäryhmien eläköityminen vaativat julkishallinnolta kykyä muuntautua.

Tutkimukseni kohteena on Suomen valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminto (KHT), joka vastaa ministeriön sisäisistä palveluista sekä ministeriön hallinnonalan virastojen ohjauksesta ja hallinnonalan yhtiöiden, osakkuusyhtiöiden ja liikelaitoksen omistajaohjauksesta. (Valtiovarainministeriö 2015.) KHT:n täytyy muiden julkishallinnon rakenteiden tavoin muuttaa toimintatapojaan nykyhetkeä paremmin vastaaviksi. KHT:n budjetista tullaan tulevaisuudessa leikkaamaan muun muassa henkilöstöresursseista. Leikkaus on suunniteltu toteutettavan eläköitymisten yhteydessä, jolloin eläkkeelle jääviä virkamiehiä ei korvata uusilla. KHT:n täytyy muuttaa toimintatapojaan vähentyvien henkilöstöresurssien lisäksi myös digitalisaation yleistymisen myötä.

Tausta tutkimukselle syntyi, kun osastolta lähti maaliskuun 2015 alussa 30 virkamiestä Valtioneuvoston kansliaan. Virkamiehet siirrettiin Valtioneuvoston hallintoyksikköön, johon keskitettiin tietyt ministeriöiden yhteiset palvelut kuten muun muassa virasto-, käänns-, julkaisu- sekä tiedonhallintapalvelut, joista monet olivat kuuluneet aikaisemmin juuri KHT:n alaisuuteen. Näin ollen KHT:lle tuli tarve sekä myös mahdollisuus järjestäytyä uudelleen. Päälimmäinen tarve muutokselle tuli siis osaston ulkopuolelta vaikkakin muutos oli osastolle muutekin tervetullut asia, sillä valtiohallinnon rakenteet ovat perinteisesti suhteellisen jäykkiä ja välillä myös tehottomia.

KHT:lla vallitsi vielä vuoden 2015 alussa perinteinen toimintokohtainen organisaatiorakenne, jossa ylimmän johdon alaisuudessa toimivilla vastualueilla oli omat tehtävänsä (Viitala & Jylhä 2013, 194–196). Tämän organisaatiorakenteen perinteinen ja myös osaston ongelma oli, että yksiköiden rajat ylittävä yhteistyö on haastavaa. Maaliskuun jälkeen osasto päätti muuttaa rakennettaan toimintokohtaisesta organisaatiorakenteesta hieman enemmän matriisiorganisaation suuntaan. Osastolla säilyi vielä yksiköt, mutta muutama niistä lakkautettiin. Osaston virkamiehille annettiin myös mahdollisuus työskennellä useammassa kuin yhdessä yksikössä, mikä tekee yksiköiden rajojen yli työskentelystä helpompaa. Virkamiehillä on tämän vuoksi myös mahdollisuus osallistua useampien yksikköjen kokouksiin ja näin ollen saada enemmän tietoa yksikköjen ajankohtaisista asioista.

1.1 Aiheen valinta ja työn tavoitteet

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstön kokemuksia organisaatorakenteen toimivuudesta ja organisaatiomuutoksen jälkeisestä työhyvinvoinnista. Suoritin opintoihini kuuluvan viisi kuukautta kestävästä työharjoitteluni valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnossa ja minulle oli alusta lähtien selvää, että haluaisin mielelläni tehdä myös opinnäytetyöni valtiovarainministeriölle. Lähdimme keskustelemaan aiheesta valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikön kanssa ja päädyimme nopeasti siihen, että yksi ajankohtaisimmista aiheista sillä hetkellä oli osastomme organisaatiomuutos. Siinä vaiheessa muutos oli jo suunnitella, mutta sitä ei oltu vielä toteutettu. Aihe oli minulle juuri sopiva, sillä olen erittäin kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja organisaatioiden kehittämisestä ja olen myös suuntautunut opinnoissani juuri tähän aihe-alueeseen. Lisäsimme keskustelemaamme aiheeseen vielä myöhemmin työhyvinvoinnin näkökulman, jotta saimme aiheesta itselleni mahdollisimman kiinnostavan sekä mahdollisimman hyödyllisen osaston tarpeita ajatellen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko osaston valitsema organisaatorakenne paras ja sopivin heidän tarpeisiinsa. Työssä vertaillaan erilaisia organisaatorakenteita ja siten peilataan teoriaa osaston valitseman ratkaisun toimivuuteen. Tavoitteena ei siis ole kehittää osastolle valmista ratkaisua organisaatorakenteeksi vaan kerätä henkilöstön kokemuksia nykyisen rakenteen toimivuudesta. Tavoitteena on myös tutkia henkilöstön näkemyksiä osaston työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvällä tasolla henkilöstö kokee työhyvinvointinsa olevan, mitkä kaikki asiat siihen vaikuttaa ja miten sitä voisi vielä kehittää. Opinnäytetyön haasteena, mutta myös tavoitteena on antaa konkreettisia vastauksia toimeksiantajalle osaston työhyvinvoinnin tasosta sekä yleisistä kehittämiskohteista. Tutkimuskysymyksinä ovat siis: **1) Kokevatko osaston virkamiehet organisaatorakenteen toimivaksi? 2) Millä tasolla osaston työhyvinvointi on organisaatiomuutoksen jälkeen?**

Tavoitteena on myös lisätä asiantuntijuuttani organisaatorakenteiden, organisaatiomuutoksen sekä työhyvinvoinnin teorioista. Kaikki opinnäytetyön osa-alueet ovat hyvin mielenkiintoisia ja haluan mielelläni tutkia niitä vielä lisää. Varsinkin oikea organisaatorakenne sekä työhyvinvoinnin hyvä taso vaikuttavat erittäin paljon organisaatioiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen, joten on tärkeää, että niihin kiinnitetään huomiota. Henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara, joten heidän hyvinvoinnistaan on tärkeä pitää huolta. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen saattaa joskus tuntua turhalta ja kalliilta, se maksaa itsensä moninkertaisena takaisin organisaation säästäessä esimerkiksi sairaslomien palloissa.

1.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen; siinä pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä, sillä tutkijan omat arvot ja objektiivisuus vaikuttavat vahvasti siihen, miten itse pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. Näin ollen laadullisesta tutkimuksesta saadaan usein tulokseksi vain ehdollisia selityksiä. Laadullinen tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Oma tutkimukseni on sekä kartoittava että selittävä sillä etsin uusia näkökulmia mutta myös syy- ja seuraussuhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134, 157.)

Saadakseni selville, miten virkamiehet ovat kokeneet muutoksen, käytän tutkimusmenetelmänä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, joissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Haastattelun osaston virkamiehiä heidän ajatuksiinsa muutoksen onnistumisesta ja työhyvinvoinnistaan muutoksen jälkeen. Tämän tutkimusmenetelmän etuna on, että sitä voi joustavasti muokata tilanteen mukaan. Siinä on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia ja itse haastateltavaa kuin esimerkiksi kyselyhaastattelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–201.)

Haastatteluista saatavan aineiston käsittelyä helpottaa haastattelujen nauhoitus, jolloin niihin voi palata jälkikäteen. Haastattelutilanteissa teen muistiinpanot, mutta varsinaisen dokumentoinnin teen nauhoitusten perusteella. Näin saan varmasti kaiken oleellisen tiedon dokumentoitua ja tutkimustulokset eivät jää puutteellisiksi.

Toisena menetelmänä käytän tutkimuksessani havainnointia, jolloin näen, miten virkamiehet toimivat ja toimivatko he samoin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla päästään luonnolliseen ympäristöön ja saadaan suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden käyttäytymisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208.)

Tulosten analysointia teen koko tutkimuksen ajan. Analysoinnissani käytän ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa teen samanaikaisesti laadullista analyysia ja päätelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219–220.) Analysoinnin jälkeen selitän ja tulkitSEN analyysista saamiani tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä. Opinnäytetyön pohdinta osuudessani kokoon yhteen tutkimukseni pääseikat ja mietin vastauksia tutkimukseni ongelmiin.

2 Kohdeorganisaatio

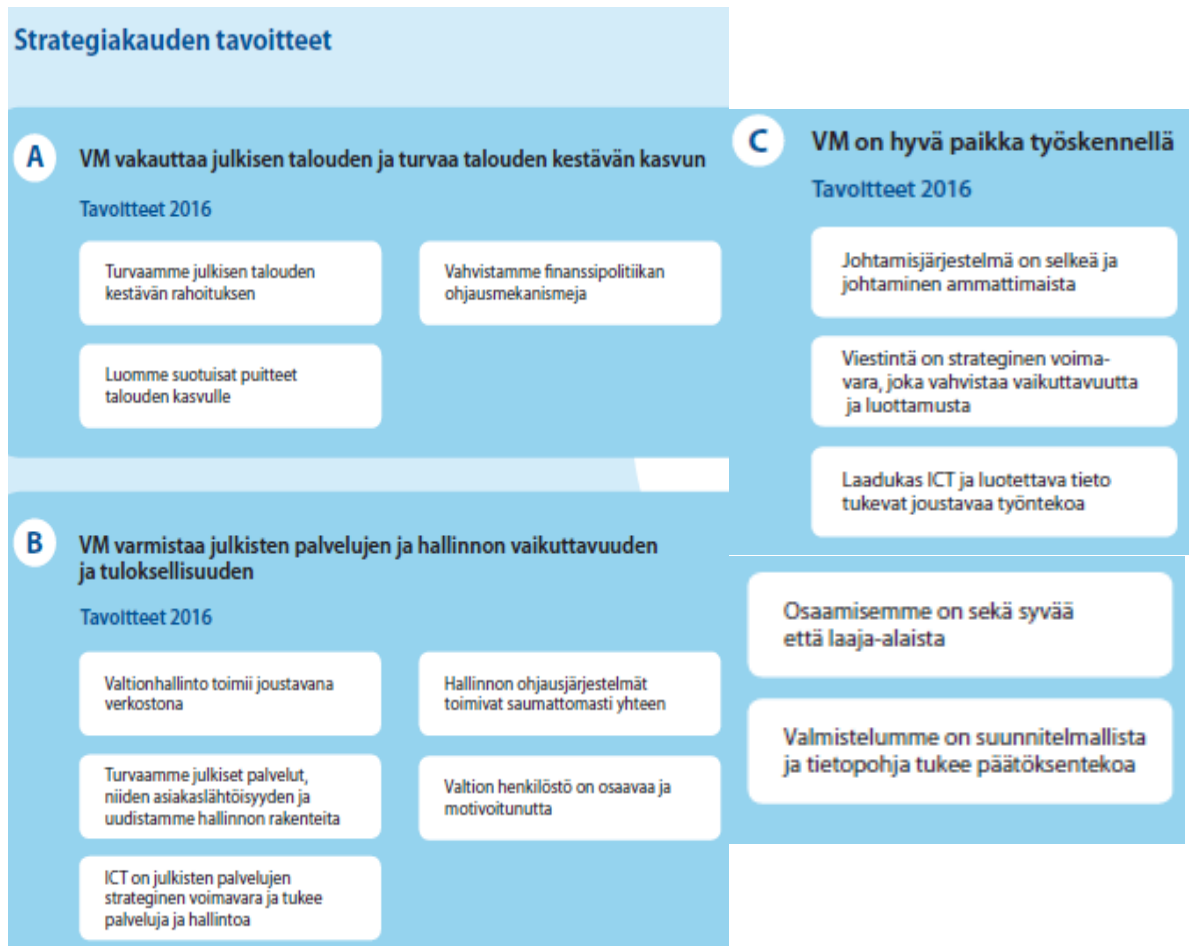
2.1 Valtiovarainministeriö

Suomen valtiovarainministeriön tehtävänä on julkisen talouden vakauttaminen, kestävän talouskasvun turvaaminen sekä julkisten palveluiden ja hallinnon vaikuttavuuden ja tulokellisuuden varmistaminen. Näiden lisäksi valtiovarainministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvon sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Ministeriön tavoitteena on vakauden, kasvumahdollisuuksien sekä verojärjestelmän kilpailuvuyn turvaaminen. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri (Alexander Stubb). Ministeriöllä on usein valtiovarainministerin lisäksi hallituksessa myös toinen ministeri (kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen), joka vastaa osasta ministeriön asioista. Ministeriön korkein virkamies on valtiosihteeri kansliapäällikkönä (Martti Hetemäki). Ministeriössä on 11 osastoa: kansantalousosasto, budjettiosasto, vero-osasto, rahoitusmarkkinaosasto, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, kunta- ja aluehallinto-osasto, kehittämis- ja hallintotoiminto, julkisen hallinnon tieto- ja viestintä tekninen toiminto, kansainvälisten asioiden sihteeristö, valtiovarain controller -toiminto sekä euroalueen vakausyksikkö. Ministeriössä työskentelee tällä hetkellä noin 380 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Valtiovarainministeriön visiona on 'olla tulevien sukupolvien talouden ja hyvinvoinnin vakaan perustan rakentaja'. Toisin sanoen ministeriö haluaa taata vakaan taloudellisen kehityksen sekä vaihtoehtojen turvaamisen tuleville sukupolville. Valtiovarainministeriön arvoja ovat avoimuus, luottamus, oikeudenmukaisuus sekä uudistuminen. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Valtiovarainministeriön toimintaympäristö on merkittävässä muutospaineessa muun muassa Euroopan unionin muutosten, euroalueen velkakriisin, ilmastonmuutoksen, hitaan talouskasvun, tiedon määrän kasvun sekä väestön ikärakenteen muutosten myötä. Ministeriön tämän hetkisenä strategiana on turvata Suomen ja Euroopan talouden ja hyvinvoinnin perusta, varmistaa tuottavuuden kasvu sekä kehittää ministeriön toimintakulttuuria. Kuten alla olevasta kuviosta 1 voi huomata, ministeriö on asettanut strategiakaudelle (2012–2016) kolme strategista päätavoitetta. (Valtiovarainministeriö 2012.)



Kuvio 1 Valtiovarainministeriön strategiakauden tavoitteet (Valtiovarainministeriö 2012)

Ensimmäisenä tavoitteena on vakauttaa julkinen talous ja turvata talouden kestävä kasvu, joka pyritään saavuttamaan turvaamalla julkisen talouden kestävä rahoitus, luomalla suotuisat puitteet talouden kasvulle sekä vahvistamalla finanssipolitiikan ohjausmekanismeja. Toisena tavoitteena on varmistaa julkisten palveluiden ja hallinnon vaikuttavuus ja tuloksellisuus. Tämän ministeriö pyrkii toteuttamaan uudistamalla hallinnon rakenteita, turvaamalla julkiset palvelut ja niiden asiakaslähtöisyyden, toimimalla osana joustavaa valtionhallinto verkostoa, varmistamalla, että hallinnon ohjausjärjestelmät toimivat saumattomasti ja että henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta sekä tiedostamalla, että tietotekniikka (ICT) on strateginen voimavara. Viimeinen tavoite ministeriön strategiassa on, että valtiovarainministeriö olisi hyvä paikka työskennellä, joka saavutetaan tehokkaalla viestinnällä, selkeällä johtamisjärjestelmällä, laaja-alaisella osaamisella, suunnitelmallisella valmistelulla, laadukkaalla tietotekniikalla sekä luotettavalla tiedolla. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Valtiovarainministeriön strategiaa toimeenpannaan osastoilla ja yksiköissä. Ministeriön tämän hetkinen strategia on luotu syksyllä 2012, jolloin myös osastojen tulossopimuslomake sekä tulos- ja kehityskeskustelulomakkeet uusittiin strategian tavoitteiden mukaisik-

si. Strategian toteutumisen seurannasta vastaa ministeriön virkamiesjohtoryhmä. Strategiaa käsitellään muun muassa johdon strategiapäivissä sekä osastokokouksissa. (Valtiovarainministeriö 2012; Valtiovarainministeriö 2015.)

2.2 Kehittämis- ja hallintotoiminto

Valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminto (KHT) vastaa ”ministeriön sisäisistä palveluista, kuten yleishallinnosta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä, tietopalvelusta ja tietohallinnosta, viestinnästä sekä ministeriön hallinnonalan virastojen ohjauksesta ja hallinnonalan yhtiöiden, osakkuusyhtiöiden ja liikelaitoksen omistajaohjauksesta”. Toimintoa johtaa hallinto- ja kehitysjohtaja. KHT:oon kuuluu viisi yksikköä: henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietoyksikkö, viestintä sekä yleishallinto. Ennen organisaatiomuutosta toimintoon kuului näiden viiden yksikön lisäksi vielä kehittämisyksikkö, hallinnonalan ohjaus ja virastopalvelut. Kehittämisyksikkö sekä hallinnonalan ohjaus sulautettiin muutoksessa muihin yksiköihin. Virastopalvelut taas siirtyi kokonaan pois valtiovarainministeriöstä Valtioneuvoston kanslian valtioneuvoston hallintoyksikköön (VNHY). (Valtiovarainministeriö 2015.)

KHT organisoitui uudelleen 1.5.2015 alkaen. Tarpeen muutokselle aiheutti Valtioneuvoston hallintoyksikön (VNHY) perustaminen sekä resurssien vähentyminen. Muutoksessa kohdennettiin resursseja vastaamaan paremmin KHT:n tämänhetkisiä tarpeita. Konkreettisia muutoksia oli, että yksiköiden määrää vähennettiin sekä niiden työn jakoa selkeytettiin. Organisaatorakenteeksi osasto valitsi matriisimaisen rakenteen, jolloin virkamies voi kuulua useampaan yksikköön samanaikaisesti. VNHY:öön siirtyi KHT:lta 29 virkamiestä virkoineen. Sinne siirtyivät virastopalvelut, käänös- ja julkaisutoiminnot sekä asiakirjahallintoon liittyviä tehtäväkokonaisuuksia. Osastolla järjestettiin kaksi kehittämisäamupäivää, joissa henkilöstö sai yhdessä pohtia uutta organisaatorakennetta. Matriisimainen yksikkörakenne valittiin sekä henkilöstön että johdon toiveiden mukaisesti. Tämä rakenne mahdollistaa henkilöstön osaamisen jakautumisen aikaisempaa joustavammin. Kaikille virkamiehille pidettiin myös kevään aikana kehityskeskustelut, joissa toimenkuvaukset tarkastettiin sekä päivitettiin vastaamaan uutta yksikkörakennetta. Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli varmistaa hankkeiden eteneminen sekä osaston työjärjestyksessä mainittujen tehtävien yhdenmukainen hoitaminen. Muutoksen tarkoituksena oli myös sopeutua henkilöstöresurssien vähentymiseen. Järjestelyn tavoitteena oli myös taata toimiva varamiesjärjestely sekä mahdollisuus virkamiesten ammattitaidon kehittämiseen, mikä lisäisi työmotivaatiota sekä työhyvinvointia.

3 Erilaiset organisaatorakenteet

Peter Druckerin (2000, 19–22; 57–60) mukaan organisaatio määritellään sen pohjalta, mitkä ovat sen tehtävät. Organisaatiota ei siis määritellä siihen kuuluvien osien kautta. Druckerin mukaan organisaatio on keino saavuttaa tavoitteita ja se on tehokas vain, jos se keskittyy tehtäväänsä. Turha tehtävien hajauttaminen heikentää Druckerin mukaan organisaation tehokkuutta ja avainsana hyvään organisaatioon on erikoistuminen.

Organisaatorakenteella tarkoitetaan yleisesti asemien erilaisuudesta aiheutuvaa hierarkisuutta sekä organisaation valta- ja vastuusuhteita. Organisaatorakenteessa on usein määritelty organisaation eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Vastuusuhteet kertovat kuka on vastuussa kenellekin ja kuinka monta alaista esimiehellä on. Organisaatorakenne kuvataan yleensä organisaatiokaavion avulla, mutta se voi olla myös monimutkaisempi kuin kaavio. (Peltonen 2008, 33.) Organisaatorakenne voidaan nähdä myös suunnitelmana, jonka ansioista organisaatiossa saavutetaan tehokas työnjako sekä toimiva yhteistyö organisaation eri osien välillä. Hyvä organisaatorakenne on sellainen, joka pitää yrityksen koossa, mahdollistaa nopean tiedonkulun ja tehokkaan päätöksenteon sekä auttaa saavuttamaan parhaita mahdollisia tuloksia. Organisaatorakenteen valintaan vaikuttaa pitkälti toimintaympäristön hektisyys: hitaasti muuttuvassa ympäristössä rakenne voi olla suhteellisen jäykkä ja hierarkkinen, kun taas nopeasti muuttuva ympäristö vaatii rakenteelta joustavuutta. (Juuti 2006, 207–209.)

Peltosen (2008, 33–38) mukaan perusorganisaatorakennetyyppejä on seitsemän erilaista: pienyritysrakenne, toimintorakenne, divisioonarakenne, matriisirakenne, prosessirakenne, verkostorakenne ja hybridirakenteet.

3.1 Pienyritysrakenne

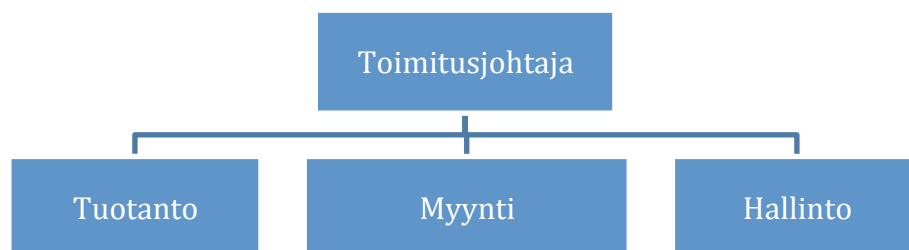
Pienyritysrakenne on organisaatorakennetyypeistä yksinkertaisin, sillä siinä ei ole juurikaan hierarkkisuutta. Tässä rakenteessa johtaja/yrittäjä on tiiviisti mukana työnteossa ja jakaa työpanoksensa tasaisesti sekä johtamistyöhön että yrityksen eri tehtäviin. Mahdollisten yksiköiden välillä ei myöskään ole selkeää työnjakoa vaan koko henkilöstö osallistuu tarvittaessa monenlaisiin toimintoihin. Pienyritysrakennetta voidaan tarvittaessa soveltaa myös suuryrityksissä projektien organisointiin. (Peltonen 2008, 33.)

Pienyritysrakenteen vahvuutena on, että toiminta on hyvin epämuodollista ja joustavaa. Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on helppoa ja epävirallista. Yrityksen kasvaessa tämän rakenteen ylläpito saattaa kuitenkin osoittautua suhteellisen raskaaksi. Myös

esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä saattaa joissain tapauksissa tulla vaikeuksia, koska rakenteessa on yleistä, että yrityksen roolit ja toimintaperiaatteet ovat subjektiivisia eikä niitä välttämättä ole olemassa kirjallisena. (Peltonen 2008, 39–41.)

3.2 Toimintorakenne

Kuten kuvioista 2 voi huomata, toimintorakenteessa ylimmän johdon alaisuudessa toimivilla vastuualueilla on omat erikoistuneet tehtävänsä. Näitä erilaisia tehtäväalueita kutsutaan yleisesti organisaation sisäisiksi yksiköiksi. Esimerkkejä perusvastuualueista ovat esimerkiksi myynti, tuotanto, kehittäminen ja hallinto. Perusfunktioita voidaan myös vielä täsmentää organisaation tärkeiden tehtävien pohjalta esimerkiksi markkinointi- ja talousfunktioihin. Tiettyyn vastuualueeseen kuuluvilta henkilöiltä vaaditaan yleensä keskeisiin työtehtäviin liittyvä koulutus. Erikoistumisen pohja-ajatuksena on, että on tehokkaampaa keskittää työntekijöiden osaaminen tiettyyn toimintoon kuin opettaa kaikille koko organisaation toimintoihin vaadittavat tiedot. Toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja budjetointi tehdään toimintorakenteessa yksiköittäin. Johtajien tehtävänä tässä organisaatorakenteessa on valvoa tehtäväalueiden toimintaa ja edesauttaa organisaation jatkuvaa kehitystä. Ylin johto taas valvoo kokonaisuutta ja heillä on valta ja vastuu tehdä päätöksiä, jotka koskevat koko organisaation toimintaa. Toimintorakenne soveltuu usein suhteellisen vaakaaseen ympäristöön ja se on yleinen varsinkin pienissä ja keskisuurissa paikallisissa yrityksissä. Se on yleisin ratkaisu myös julkishallinnossa. (Peltonen 2008, 34; Karlöf & Lövingsson 2006, 22–25.)



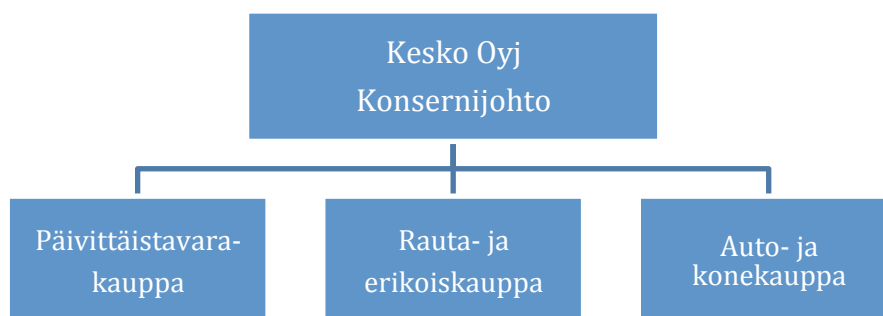
Kuvio 2: Toimintorakenne (Peltonen 2008, 34)

Toimintorakenteen hyvänä puolena on, että osastot voivat keskittyä oman erikoisalueensa tehokkaaseen toteuttamiseen. Tämä mahdollistaa, että henkilöstö voi syventää omaa asiantuntijuuttaan omalla alueellaan. Rakenne myös vähentää riskiä, että organisaatiossa tehdään päällekkäistä työtä, kun samantapaiset tehtävät on koottu samaan funktioon. Rakenteessa on myös suhteellisen helppo valvoa ja ohjata aktiivisesti organisaation kaikkia toimintoja. Huonona puolena rakenteessa on, että varsinkin ongelmatilanteissa päätösten teko kaatuu ylimmälle johdolle. Toimintorakenne on myös usein hidas reagoimaan ympäristön muutoksiin. Rakenteessa keskitytään tehostamaan sisäisten alueiden toiminta-

taa eikä tunnustelemaan mitä markkinoilla tapahtuu. Myös yhtenäisen yrityskulttuurin luominen saattaa olla tässä rakenteessa haastavaa, kun kullakin yksiköllä on omat arvonsa ja tavoitteensa. (Peltonen 2008, 40–41; Karlöf & Lövingsson 2006, 22–25.)

3.3 Divisioonarakenne

Divisioonarakenteessa (toiselta nimeltään tulosityksikkö rakenne) organisoidutaan erilaisiin tulosityksikköihin (divisiooniin), joiden pohjana ovat organisaation eri liiketoiminta-alueet. Yksiköt voivat pohjautua esimerkiksi tuotteisiin, toiminta-alueisiin tai maantieteellisiin markkina-alueisiin. Kuviosta 2 on nähtävissä Kesko Oyj:n organisaation divisioonarakenne, jossa liiketoiminta-alueina ovat päivittäistavara-kauppa, rauta- ja erikoiskauppa sekä auto- ja konekauppa. Avaimena rakenteessa on, että divisioonat ovat itsenäisiä. Jokaisessa divisioonassa on oma toimintorakenne, joka sisältää esimerkiksi tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiosaston. Divisioonat kilpailevat ulkopuolisten yritysten kanssa, laativat omat liiketoimintasuunnitelmansa ja vastaavat voitoista ja tappioista. Yksiköiden johtamisesta ja koordinoinnista vastaavat divisioonan johtajat. Näin ollen liiketoiminnallinen vastuu jaetaan useille johtajille, jotka voivat keskittyä tietyn rajatun alueen tavoitteiden saavuttamiseen. Emoyhtiölle jää vastuu vain omistajuudesta. Divisioonarakenne mahdollistaa nopeamman reagoinnin ympäristön muutoksiin, kun asiantuntijat ovat lähempänä markkinoita ja sitä kautta myös asiakkaita. Divisioonarakenne on sopivin sellaisille yrityksille, jotka kasvavat, monipuolistuvat ja mahdollisesti myös kansainvälistyvät. (Peltonen 2008, 34–35; Karlöf & Lövingsson 2006, 26–29.)



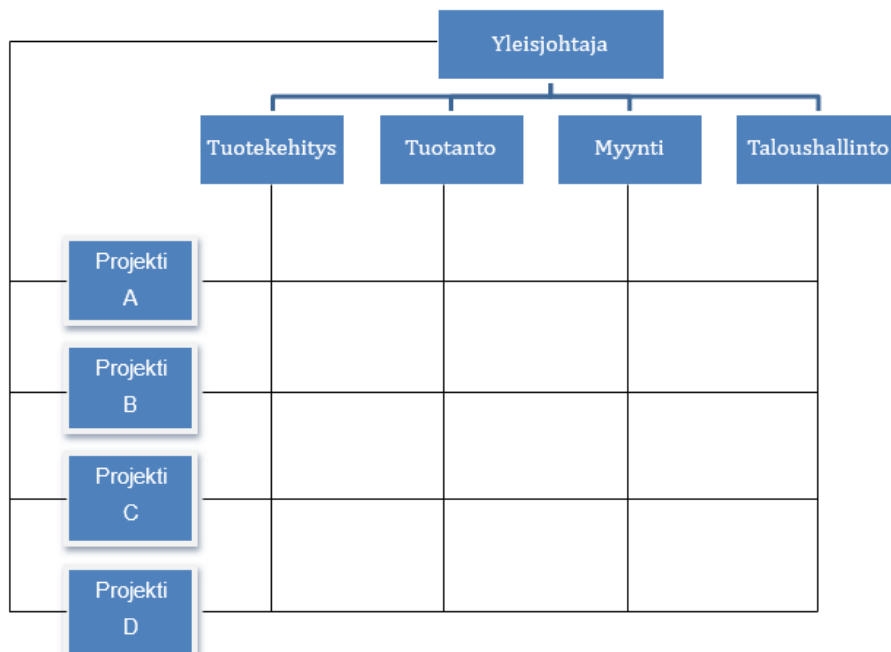
Kuvio 3: Esimerkki divisioonarakenteesta: Kesko Oyj:n organisaatiorakenne (www.kesko.fi, 22.4.2015)

Divisioonarakenteen vahvuutena on, että siinä ollaan lähellä markkinoita näin ollen myös asiakkaita. Tämä mahdollistaa sen, että tulosityksiköt voivat sopeuttaa toimintansa markkinoiden mukaan nopeallakin aikataululla. Myös asiakkaiden tarpeet voidaan näin ollen tyydyttää mahdollisimman hyvin. Rakenteen etuna on myös, että kannattavuusvastuu voidaan jakaa, kun jokainen divisioona on vastuussa omista tuloksistaan. Rakenteessa ei myöskään ole rajoituksia kasvulle, kun aina voidaan luoda uusia divisioonia. Rakenteen

heikkoutena on, että yksiköt ovat hajallaan erilaisissa ympäristöissä, jolloin yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen on haastavampaa kuin keskitetyimmissä rakenteissa. Yksiköiden ollessa erillään toisistaan riskinä on, että yksiköissä tehdään päällekkäistä työtä ja kilpaillaan esimerkiksi samoista asiakkaista. Myös asiantuntijuuden syventäminen on vaikeaa nopeasti reagoivissa tulosityksiköissä. (Peltonen 2008, 40–41; Karlöf & Lövingsson 2006, 29–31.)

3.4 Matriisirakenne

Kuten kuviossa neljä on esitetty, matriisirakenteessa yhdistetään kaksi eri organisaatiotyyppiä suunnittelemalla divisioonarakenne toimintorakenteen päälle. Matriisiorganisaatiossa pyritään siis hoitamaan kahta eri riippuvuussuhdetta samanaikaisesti, jotta kaikki prosessit tulisi varmasti otettua huomioon. Esimerkiksi Nokialla oli vuonna 2008 toisina riippuvuussuhteina myynti ja markkinointi, teknologia, ja tutkimus- ja venturing -toiminta ja toisina matkapuhelimet, multimedia, verkot ja yritysratkaisut. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä on kaksi esimiestä; toinen tarkastelee henkilön työpanosta tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta ja toinen toiminnallisen erityisosaamisen kannalta. Näin ollen myös tulosvastuu yleensä jaetaan. Rakenteessa pyritään vähentämään samaa toimintoa tekevien toimintoyksikköjen määrää ja näin ollen mahdollistetaan asiantuntijuuden kehittyminen. Matriisissa työskentely edellyttää kuitenkin hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä sietää tietynlaista epävarmuutta. Johdolta vaaditaan myös ajattelutavan muutosta hierarkkisuudesta kohti joustavuutta. (Peltonen 2008, 36–40, Karlöf & Lövingsson 2006, 32–36.)



Kuvio 4: Matriisirakenne (Peltonen 2008, 36)

Matriisirakenteen vahvuutena on, että siinä voidaan hyödyntää samanaikaisesti sekä tuote- että toimintokohtaista osaamista. Myös resurssit voidaan jakaa tehokkaasti, kun työntekijät voidaan laittaa nopeasti sinne, missä heitä tarvitaan. Rakenne mahdollistaa myös dynaamisessa ympäristössä toimimisen ja nopean reagoinnin ympäristön muutoksiin. Tämän organisaatorakenteen ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein, että tuote-organisaation ja toiminto-organisaation välille saattaa syntyä konflikteja, jos työntekijä ei voi olla samalla tavalla käytettävissä molemmille esimiehille. Työntekijällä saattaa myös olla vaikeuksia ymmärtää, kenelle hän on vastuussa ja mitä tavoitteita hänen täytyy pyrkiä saavuttamaan, mikä taas saattaa aiheuttaa hitautta tähän muuten joustavaan rakenteeseen. Myös työkuva hahmottaminen voi olla itse työntekijälle haastavaa kahden esimiehen alla työskentelyssä. Yksi tapa ratkaista tämä ongelma on painottaa jommankumman esimiehen valtaa. Tällaisissa tapauksissa muodostuu kaksi erillistä rakennetta: funktionaalinen matriisi ja tuote/asiakaspohjainen matriisi. (Peltonen 2008, 36–41; Karlöf & Lövingsson 2006, 35–37.)

3.5 Prosessirakenne

Prosessirakenne on organisaatorakenne, jossa korostetaan enemmän toimintoketjuja kuin hierarkkista organisointia. Rakenteen lähtökohtana ovat yrityksen toimintaa läpileikkaavat ydinprosessit, jotka sekä leikkaavat yrityksen sisäisiä yksiköitä että ulottuvat organisaation ulkopuolelle. Organisaatio rakentuu yksittäisten projektitiimien ympärille ja tästä johtuen toiminnallinen työnjako katoaa. Kaiken kaikkiaan prosessiorganisaatiossa prosessit koostuvat sarjoista toimintoja, jotka taas sisältävät pienempiä toimintakokonaisuuksia. Toisin sanoen prosessit voidaan siis pilkkoa organisaatiossa suoritettaviksi pieniksi tehtäviksi. Perusedellytyksenä prosessiorganisaatiolle on, että kiinnitetään huomiota, mitä toiminnalla saadaan aikaiseksi ja millainen vaikutusketju on tavoitteiden, toimenpiteiden, tulosten ja vaikutusten välillä. Prosessit voivat luonteestaan riippuen palvella joko ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita. Esimerkiksi myynti ja tuotanto palvelevat suoraan ulkoisia asiakkaita, mutta talous- ja henkilöstöhallinto keskittyvät palvelemaan yrityksen sisäisiä tarpeita. Prosessirakenteesta on karsittu pois perinteiset hierarkkiset johtajat; ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta. Ydinprosessien prosessiomistajat vastaavat prosessien suorituskyvystä. Organisaation keskijohto toimii muita tukevinä neuvonantajina ja valmentajina, mutta organisaation johtamisvastuu säilyy johtoryhmällä. (Virtanen & Wennberg 2005, 36–40, 63–67; Peltonen 2008, 37; Hannus 2003, 31–35.)

Etuna prosessirakenteessa on, että vastuu viedään nimenomaan etulinjaan, joten perinteinen jako ohjaavan ja suoritettavan työn välillä katoaa. Muun muassa avoin tiedonkulku, osaamisen jatkuva kehittäminen, itseohjautuvat ryhmät sekä monitaitoisuus ovat asioita,

jotka kuvaavat hyvin prosessiorganisaatiota. Koska rakenteessa minimoidaan raja-aidat yksiköiden ja sidosryhmien välillä, rakenteen etuna on nopeus, reagointikyky sekä asiakslähtöisyys. Prosessirakenteessa käytetään myös usein hyväksi ryhmätyöskentelyä ja poikkifunktionaalisia tiimejä, joten työntekijöillä on mahdollisuus sekä yhdessä työskenteleeseen että yhdessä oppimiseen. Prosessiorganisaatio on nimenomaan oppiva organisaatio, jossa tiedetään, miten kannattaa toimia tavoitteet saavuttaakseen. Rakenteen heikkoutena on kuitenkin, että se vaatii suuria muutoksia esimerkiksi toiminta- ja ajattelutavoissa. Organisaatorakenteen muuttaminen prosessiorganisaatioksi vaatii sekä hyvää muutostoimintaa että tulevaisuuden vision ja sen edellyttämän strategian luomista. Prosessiorganisaatio ei ole siis helposti toteutettavissa, mutta tuloksena syntyy usein erittäin toimivia organisaatioita. (Peltonen 2008, 40–42; Virtanen & Wennberg 2005, 25, 75; Hannus 2003, 55–58)

3.6 Verkostorakenne

Verkostorakenteen pohja-ajatuksena on, että osa organisaation toiminnoista on ulkoistettu jollekin alaan erikoistuneelle yritykselle. Ulkoistetut toiminnot ovat usein sellaisia millä ei ole yritykselle strategista etua kilpailukykyä ajatellen. Ulkoistuksen tavoitteena ovat myös usein kustannussäästöt sekä joustavuuden lisääminen. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toiminnosta on tietojärjestelmätoiminnot, jotka monet yritykset nykypäivänä ulkoistavat. Verkostorakenne on yleistynyt viime aikoina paljolti tietoliikenneteknologian kehittymisen johdosta; nykypäivänä toimintoja voi tuottaa vaikka toisella puolella maapalloa, mikä on yleensä taloudellisesti kannattavampaa esimerkiksi palvelutyön hintatasoa ajatellen. Hahmottaakseen verkostorakenteen mahdollisuudet, johdon täytyy tunnistaa vaihtoehtoiset tavat toimia. Käytännössä verkostorakenteen organisaatiossa toimintoja ohjataan keskusyksiköstä, jossa sijaitsee ne toiminnot, joita yritys ei ole ulkoistanut. (Peltonen 2008, 38; Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2009, 12, 52.)

Verkostorakenteen hyvänä puolena on, että sen avulla voidaan rakentaa laajojakin operaatioita ilman suuria investointeja. Rakenne on myös erittäin joustava ja helposti muokattavissa. Verkostorakenteeseen tarvitaan usein vain vähän hallinnollista henkilöstöä, joten turha byrokratia jää pois. Kuitenkin, koska yrityksen toiminnot ovat rakenteessa hajautettu laajallekin alueelle, suhteiden ylläpito eri osapuoliin on kuitenkin raskasta ja resursseja vievää. Tämän vuoksi myös organisaation hallinta ja johtaminen on haastavaa. Rakenteessa on myös vaikea saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon, sillä osa voi olla vaikkapa vuokratyöntekijöitä ja näin ollen vastata jollekin toiselle yritykselle. Vaikka ulkoistuksia tehdään paljon nykypäivänä, niissä ei aina kuitenkaan onnistuta. Varsinkin kustannussäästöt ovat yksi osa ulkoistamista, jossa usein epäonnistutaan: säästöt jäävät tällöin

pienemmiksi kuin alun perin oli arvioitu. (Peltonen 2008, 41–42; Valkokari ym. 2008, 45–47.)

3.7 Hybridirakenteet

Käytännössä yritysmaailmassa on vaikea noudattaa puhtaasti vain yhtä organisaatiorakennemuotoa. Hybridirakenteesta puhutaan, kun organisaatio on yhdistänyt itselleen sopivia puolia kahdesta tai useammasta eri organisaatiorakennetyypistä. Varsinkin suuryrityksissä tämä on erittäin yleistä. Yritys voi esimerkiksi säilyttää organisaationsa pohjalla funktionaaliset osastot ja rakentaa siihen päälle prosessi- tai divisioonarakenteen. Esimerkiksi yleisesti talous- ja henkilöstöhallinto ovat toimintoja, jotka vaativat erikoistumista, joten näissä toimii yleensä parhaiten perinteinen toimintorakenne. Toisaalta asiakkaita lähellä olevat toiminnoissa kuten myynnissä ja tuotannossa paras rakenneratkaisu saattaa olla monissa tapauksissa divisioonarakenne. (Peltonen 2008, 38–42.)

Hybridirakenteen suurena etuna on, että kunkin rakennetyypin parhaat puolet tulevat esiin ja näin ollen vältetään myös rakenteiden heikkoudet. Hybridirakenteiden suurimpana ongelmana on kuitenkin, että organisaatiorakenne muodostuu erittäin monimutkaiseksi, jolloin sen toimivuutta on vaikea arvioida etukäteen. Se saattaa myös johtaa tilanteeseen, jossa rakennetyypit kilpailevat keskenään johtavasta asemasta. Toisaalta, kun rakenteen saa toimivaksi, se palvelee erinomaisesti organisaation erilaisia tarpeita. (Peltonen 2008, 38–42.)

4 Organisaatiomuutos

Kuten Juuti & Virtanen (2009, 7) toteavat, muutos on nykyään muutisana. Muutos on esillä jokapäiväisessä elämässämme niin arjessa kuin tiedotusvälineissäkin. Luonnollisesti muutos on tullut elementiksi myös työelämään.

Organisaatiomuutokset ovat käsitteenä suhteellisen vaikeita määritellä yksiselitteisesti, sillä niitä on monenlaisia. Organisaatiomuutos voi käsittää suuria, koko yritystä koskevia asioita tai sitten pieniä, yksikön sisällä tapahtuvia muutoksia. Se voi myös kohdistua monenlaisiin asioihin kuten esimerkiksi organisaation järjestäytymiseen, kehittämiseen tai uudistumiseen. Muutos voi tapahtua nopeasti tai siinä voi mennä vuosia. (Juuti & Virtanen 2009, 12–16.)

Henkilöstö voi kokea muutoksen hyvin eri tavoin, sillä suhde muutokseen syntyy menneiden kokemusten kautta. Nämä menneisyyden kokemukset vaikuttavat tulevaan muutokseen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin. Muutoksissa henkilöstö ottaa usein erilaisia rooleja liittyen organisaatiomuutoksen läpivientiin. Roolit jakautuvat riippuen ihmisten suhtautumistavasta muutokseen. Mattila (2007) jakaa roolit viiteen päätyyppiin: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio sekä opportunistit. (Mattila 2007, 49, 72-86.)

Käytännössä organisaatiomuutoksen voi toteuttaa kahdella eri tavalla. Muutos voidaan toteuttaa tarkkaan suunniteltuna prosessina, jossa jokainen vaihe on ajateltu etukäteen. Tässä tapauksessa muutoksen riskit on tarkkaan analysoitu ja resurssivaatimukset ovat selvillä jo ennen varsinaisen muutoksen toteuttamista. Toinen tapa toteuttaa organisaatiomuutos on täysin sattumanvaraisena ja suunnittelemattomana prosessina. Tässä tapauksessa muutosta lähdetään toteuttamaan intuitiivisesti tiedostaen, ettei riskejä ja päätöksentekotilanteita voida ennakoida kovin tarkasti. Riippumatta kummalla tavalla muutosta lähdetään toteuttamaan, on tärkeää tiedostaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat muutosprosessiin. Tällainen keskeinen tekijä on esimerkiksi aika. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan muutosprosessi kannattaa toteuttaa mahdollisimman nopeasti (radikaalit organisaatiomuutokset), kun taas toiset ovat sitä mieltä, että muutokseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa (askeltavat organisaatiomuutokset). Kumminpäin vain, pelkästään jo henkilöstön tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että johto asettaa muutokselle jonkinlaisen aikahorisontin, jotta henkilöstö osaa varautua muutosprosessin etenemiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 27-28.)

4.1 Muutosprosessin johtaminen

Muutosprosessin läpivientiin on kehitetty monia eri malleja. Tunnetuin malli on Kotterin muutosjohtamisen malli (1995), jossa Kotter on luonut 8 askeleisen ohjelman onnistuneeseen muutosprosessiin:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan tavoitteiden mukaisesti
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen ja toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja uuden kulttuurin luominen

Kotterin mukaan suuren organisaatiomuutoksen luominen on erittäin vaikeaa, ja monet organisaatiot epäonnistuvat yrityksessä. Yleisin virhe, jonka organisaatiot tekevät prosessissa on, että he jättävät askeleita väliin ajan säästämiseksi. Askelten väliin jättäminen vain luo illuusion prosessin nopeuttamisesta eikä se tuota toivottua tulosta. (Kotter 1996, 35, Kotter 1995, 3)

Kotterin muutosjohtamisen mallin kolme ensimmäistä askelta valmistelevat prosessia ja määrittävät muutoksen suunnan. Askelten 4-7 aikana organisaatiossa otetaan yleisesti käyttöön uudet toimintatavat ja toteutetaan varsinainen muutos. Viimeinen askel on muutoksen juurruttamista varten. (Kotter 1996, 17-20.)

Mallin ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen (Establishing sense of urgency). Askeleessa johdon täytyy viestiä henkilöstölle, miksi muutos on välttämätön ja saada heidät ymmärtämään muutoksen syyt. Ensimmäisen vaiheen onnistunut toteutus on erittäin tärkeää, koska ainoastaan muutosohjelman aloittamiseen vaaditaan monien ihmisten yhteistyötä ja toimiva yhteistyö taas vaatii motivaatiota. Ensimmäinen vaihe ei yleensä johda mihinkään, jollei organisaatio ole panostanut vahvoihin muutosjohtajiin. (Kotter 1995, 3.)

Toisena askeleena on muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen (Creating the guiding coalition). Vaikka muutos lähtee usein liikkeelle yhdestä tai muutamasta ihmisestä (yleensä toimitusjohtaja), muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii sitoutuneen projektitiimin, jolla on riittävästi valtaa johtaa muutosta. Ryhmän täytyy olla sellainen, jonka jäsenet pysyvät toimivaan yhteistyöhön ja viestintään sekä luottavat toisiinsa. Ryhmään kannattaa valita erilaisia asiantuntijoita ja persoonia, jotka ovat organisaation sekä alemman että ylemmän tason johtajia. (Kotter 1995,4, Kotter 1996, 45-51.)

Kolmannessa askeleessa laaditaan muutokselle selkeä visio ja strategia (Developing a vision and strategy). On tärkeää, että kaikilla ohjaavan ryhmän jäsenillä on selkeä ja yhtenäinen kuva tulevaisuudesta ja siitä, mihin muutos johtaa. Tässä vaiheessa myös luodaan konkreettiset toimenpiteet, joilla saavutetaan halutut tavoitteet. On tärkeää, että strategia on ymmärrettävä ja helposti toteutettavissa. (Kotter 1995, 5-6, Kotter 1996, 60-62.)

Kotterin mallin neljäs askel on muutosviestintä (Communicating the change vision). Viestintä on tärkeä osa muutosta koko prosessin ajan ja se on yksi niistä tekijöistä, jotka ratkaisevat onnistuuko muutos vai ei. Esimerkiksi kolmannen askeleen ohjausryhmän työstä ei ole hyötyä, jos visiota ja strategiaa ei viestitä selkeästi koko henkilöstölle. Onnistuneen muutoksen saavuttamiseen tarvitaan koko organisaation apua, joten laadukkaalla viestinnällä varmistetaan henkilöstön osallistuminen ja tuetaan heidän motivaatiota. On tärkeää, että muutoksesta viestitään faktoja säännöllisesti ja että tärkeät asiat viestitään tarpeeksi monta kertaa. (Kotter 1995, 6, Kotter 1996, 76.)

Viidennessä vaiheessa valtuutetaan henkilöstö muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Johdon tehtävänä on rohkaista henkilöstöä kokeilemaan uusia toiminta- ja lähestymistapoja ja kehittää uusia ideoita. Kun henkilöstö tuntee voivansa vaikuttaa ja olla aktiivisessa roolissa muutoksen toteuttamisessa, työnhyvinvointikin paranee. Johdon tehtävänä on myös poistaa muutoksen onnistumisen esteitä. Tällaisia esteitä ovat usein esimerkiksi työntekijöiden asenne, organisaatorakenteen sopimattomuus ja esimiehet, jotka vastustavat muutosta. (Kotter 1995, 6-7, Kotter 1996, 88-99.)

Muutosjohtamisen mallin kuudes askel on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen (Empowering employees for broad-based action). Koska laajaan organisaatiomuutokseen kuluu yleensä paljon aikaa, ihmisten usko ja motivaatio tavoitteen saavuttamisesta saattaa välillä olla koetuksella. Tämän vuoksi on tärkeää asettaa myös lyhyen aikavälin tavoitteita ja huomioida niissä onnistumiset. Ihmisten täytyy nähdä välillä jotakin konkreettisia tuloksia, jotta he jaksavat ylläpitää muutosprosessia eivätkä luovuta kesken prosessin. (Kotter 1995, 7-8, Kotter 1996, 102-106.)

Seitsemäntenä askeleena on vakiinnuttaa muutokset uudessa, saavutetussa tilassa (Consolidating gains and producing more change). Monet organisaatiot tekevät ratkaisevan virheen tässä vaiheessa, että he julistavat muutoksen onnistuneen liian aikaisessa vaiheessa, heti, kun yksikin muutoksen positiivinen tulos on näkyvissä organisaatiossa. Uudet toimintatavat ovat hauraita ja vie paljon aikaa, ennen kuin muutos on vakiintunut syvälle yrityskulttuuriin. Ihmisillä on tapana palata nopeasti vanhoihin tapoihinsa, joten

siksi esimiesten täytyy varmistaa, että uudet toimintatavat jäävät ihmisten tapoihin pysyvästi ja käyttää riittävästi aikaa toimintatapojen mainostamiseen. Tässä vaiheessa on hyvä myös korjata vielä viimeisiä toimintoja ja rakenteita, jotka eivät ole johdonmukaisia muutoksen vision kanssa. (Kotter 1995, 8, Kotter 1996, 123-127.)

Viimeinen vaihe uusien toimintatapojen juurruttamista varten (Anchoring new approaches in the culture). Viimeisessä vaiheessa muutoksen tuloksista ja toimintatavoista täytyy tulla jokapäiväisiä tapoja organisaation sisällä. Näin ne vakiintuu yrityksen normeiksi ja arvoiksi. Vanhoihin tapoihin on helppo palata, joten muutoksen ylläpito vaatii sitkeyttä. Toimintatavat juurtuvat yrityskulttuuriin kuitenkin vasta, kun arkipäiväisessä elämässä todetaan uusien tapojen olevan parempia kuin vanhat. (Kotter 1995, 8-9, Kotter 1996, 128-130.)

4.2 Muutokset julkisella sektorilla

Julkishallinto eroaa yksityisistä organisaatioista muun muassa siten, että julkishallintoa ohjataan poliittisesti ja sen toiminta on avointa ja julkista. Julkishallinto ei myöskään voi yritysten tavoin valita omia asiakkaitaan ja sen pitää noudattaa hyvän hallinnon periaatteita sekä edistää yhteistä hyvää. Suomalaisen julkishallinnon keskeisiä piirteitä ovat ajan saatossa olleet muun muassa luotettavuus, normisidonnaisuus, päätöksentekokeskeisyys sekä tiedon arvostaminen. Kansainvälisesti katsottuna suomalainen julkishallinto on korkeatasoinen ja asiantuntemuksella on vahvat perinteet. 48. Julkishallinnon organisaatiot muuttuvat usein yhteiskunnan muutosten mukana. Kuitenkin yhteiskunnan muutoksiin nähden julkishallinnon muutokset ovat hyvin hitaita. Hitaus voi kuitenkin joissakin asioissa olla myös positiivinen asia; hitaus tuo pysyvyyttä, jolloin epävarmuuden tunteet pysyvät minimissä. Pysyvyyden lisäksi julkishallinto tuo yhteiskuntaan myös jatkuvuutta. (Virtanen & Stenvall 2014, 33; Virtanen & Wennberg 2005, 45; Temmes 1992, 47)

Vaikka julkishallinnon organisaatioita pidetään yleisesti hyvin staattisina ja muutoksen vastaisina, New Public Management -suuntaus (NPM) on itse asiassa muuttanut julkishallinnon toimintaa hyvin voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. NPM -suuntauksen ajatuksena on, että yksityisen sektorin toimintatavat ja periaatteet jalkautetaan myös julkisen sektorin toimintaan. Julkishallinnon toimintaa on tehostettu esimerkiksi ulkoistamisella eli osa hallinnon toiminnoista on siirretty ulkopuoliselle toimijalle osittamalla, yhtiöittämällä tai liikelaitostamalla. NPM -suuntaus on ilmennyt julkishallinnossa muun muassa siirtymisenä ”asiakaskeskeiseen palveluajatteluun, hajautettuun monikeskiseen hallintorakenteeseen, tulosohjauksen periaatteiden noudattamiseen sekä strategisen kyvykkyyden vahvistamiseen. Myös johtamis- ja seurantajärjestelmät ovat suuntauksen an-

sioista kehittyneet enemmän tuloksiin ja vaikutuksiin panosten ja toimintojen sijaan. (Kuusela & Kuittinen 2008, 9-10; Virtanen & Wennberg 2005, 46.)

1990-luvun keskeisiä konkreettisia muutoksia julkisella sektorilla olivat muun muassa tulohajautusmenettely, liikelaitosuudistus, alueellistaminen ja organisaatorakenteiden kehittäminen keskushallinnossa, kun taas 2000-luvun julkishallinnon muutoksia on hallinnut kuntauudistukset, kun kuntia on yhdistetty ja järjestelty uudelleen. Kuntien rakennemuutosten lisäksi 2000-luvulla julkishallinnossa on ollut myös muilla sektoreilla isoja organisaatiomuutoksia, suurimpana työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 18–20.)

Tulevaisuudessa muutoksen painetta julkiseen sektoriin tuovat etenkin tehostustoimenpiteet sekä resurssileikkaukset. Myös uudet sukupolvet tuovat mukanaan muutosta: toisin kuin aikaisemmat sukupolvet, 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla syntyneet sukupolvet arvostavat nimenomaan kannustavaa ja vuorovaikutteista johtamista, haasteita sekä osallistumisen kautta syntyvää arvostusta. Työhön liittyvät arvot ovat myös muuttuneet viime vuosina – nykyään työltä halutaan muutakin kuin vain pelkkä toimeentulo. Jotta nämä arvot toteutuisivat, on tehtävä muutoksia julkishallinnon toiminta- ja ajattelukulttuuriin. Tulevaisuudessa erilaisilla kehittämishankkeilla pyritään luomaan edellytykset sekä kilpailukykyiselle että älykkäälle julkishallinnolle. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että julkinen sektori olisi yhteiskunnan taloudellisen kehityksen turvaaja ja kehittäjä. Älykkyydellä taas tarkoitetaan, että organisaatio tekisi oikeita asioita, oikealla tavalla ja potentiaalinsa hyödyntäen. Muun muassa tiedon ja osaamisen optimaalinen hyödyntäminen kuuluvat läheisesti älykkään organisaation toimintaan. Voidaankin sanoa, että älykäs organisaatio on nimenomaan tieto-organisaatio. Tulevaisuudessa julkisen toiminnan kehittämisessä painopiste tulee olla myös ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Julkinen organisaatio on nimenomaan vuorovaikutusten verkosto, sillä siihen kuuluu niin paljon eri toimijoita. Jotta tämä verkosto toimisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää kehittää eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta paremmaksi ja toimivammaksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 35, 50–51, 96–104, 120)

5 Työhyvinvointi

Ihmiset viettävät töitä tehden suuren osan elämästään, joten on tärkeää, että myös töissä voidaan hyvin. Työhyvinvointia on usein vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, koska työ sinällään on hyvinvoinnin perusedellytys. Työ mahdollistaa toimeentulon ja tuo paljon muitakin positiivisia asioita elämään, kuten rytmit ja sosiaalisia suhteita. Työttömyys taas voi usein johtaa syrjäytymiseen ja pahoinvointiin. Työ on parhaimmillaan hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta pahimmillaan se voi romuttaa terveyden ja voimavarat. (Rauramo 2012, 8, 10, 17.)

Anttosen & Räsänen (2009, 240) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, joka on 'turvallista, terveellistä ja tuottavaa ja jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa'. Jos nämä kaikki kriteerit toteutuvat organisaatiossa, työntekijät usein pitävät työstään ja he kokevat sen palkitsevaksi. Kun organisaatio on onnistunut työhyvinvoinnin edistämisessä, työnteko tukee työntekijöiden elämänhallintaa myös vapaa-ajalla.

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus ja sitä tarkastellaan sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Sen luominen, ylläpito ja edistäminen ovat organisaation eri toimielinten välistä yhteistyötä ja sen onnistuminen perustuu tämän yhteistyön sujuvuuteen. Ensimmäisessä työhyvinvointiin liittyvällä toiminnalla keskitytään nimenomaan työskentelyolosuhteisiin ja niiden parantamiseen, vaikkakin työn ulkopuoliset tekijät, kuten elämäntavat ja taloudellinen tilanne, vaikuttavat myös työntekijän omaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tarpeet ratkaistaan loppupelissä organisaation sisäisellä, arkisella toiminnalla vaikkakin henkilöstöpoliittiset tukikeinot kuten joustavuus työntekijän yksityiselämän erityistilanteissa ovat tarpeellisia. (Tarkkonen 2013, 31, 39.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään neljä osa-aluetta: fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Työhyvinvointia tulee tarkastella näiden kaikkien osa-alueiden kautta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti, sillä osa-alueet ovat hyvin linkittyneitä toisiinsa. Puutteet jossakin osa-alueessa vaikuttavat helposti muihin osa-alueisiin. Työhyvinvointi on kuitenkin käsitteenä yhä monille hyvin yksipuolinen; useille työhyvinvointi rajoittuu vain fyysiseen hyvinvointiin kuten esimerkiksi ergonomiaan vaikka työhyvinvoinnin muut osa-alueet ovat aivan yhtä tärkeitä kuin fyysinenkin. (Virolainen 2012, 11–12.)

Organisaation kannalta työhyvinvoinnin takaaminen edellyttää, että yrityksessä huolehditaan henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä sekä henkisestä hyvinvoinnista. Työtur-

vallisuudella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä tilannetta, jossa työskentelyyn sisältyvät riskit on tunnistettu ja niitä hallitaan sekä lievennetään asianmukaisin keinoin. Työkyky taas luo edellytykset aikaansaannoskyvylle. Siihen vaikuttaa monet asiat kuten esimerkiksi henkilön toimintakyky, terveydentila, työnhallinta ja fyysinen työympäristö. Myös työssä jaksaminen on osa työkykyä. Henkinen hyvinvointi rakentuu monien asioiden yhteisvaikutuksena. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa muun muassa työn mielekkyys, merkityksellisyys, sujuvuus ja häiriöttömyys sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemukset. Näin ollen henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa pääasiassa juuri johtamisjärjestelmän tahto ja osaaminen, toisin kuin yleisesti ajatellaan. Ajattelutapa, jossa painotetaan yksilön panosta henkisen hyvinvoinnin kannalta, johtaa usein huonojen työolojen hyväksymiseen. Jotta nämä kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet täyttyisivät, organisaatiossa täytyy tarkastella henkilöstöä ihmisarvon ja hyvinvoinnin kannalta eikä vain pelkkänä työvälineenä. (Tarkkonen 2013, 32–37.)

Työhyvinvoinnin näkökulma tulisi ottaa huomioon jo siinä vaiheessa, kun tehdään tärkeitä henkilövalintoja. Kun valinnassa otetaan huomioon henkilön kyvyt luoda, ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia, tämä välittää uudelle johtajalle viestin, että työhyvinvoinnista huolehtimista arvostetaan ja seurataan. Näin ollen johtaja motivoituu heti alusta alkaen ottamaan päätöksissään huomioon myös työhyvinvoinnin näkökulman. Viisaiden päätösten tekeminen vaatii kuitenkin sitä, että päättäjillä on tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnin edellytyksistä sekä ilmiöistä. (Tarkkonen 2013, 27–30.)

5.1 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramo (2012, 10-13) on määritellyt työhyvinvoinnin kehittämiseksi Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka on luotu jo olemassa olevia työhyvinvoinnin edistämisen malleja hyödyntäen ja yhdistäen niitä teoreetikko Abraham Maslowin tarvehierarkian (1943) viiteen perustarpeeseen (fysiologisen tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttaminen). Rauramon mallissa on viisi porrasta, jotka ovat: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Mallin tavoitteena on ollut löytää keskeiset tekijät ja prosessit työhyvinvoinnin kehittämistoiminnan tueksi porrastaalta.

Mallin ensimmäinen porras on terveys, jota pidetään hyvinvoinnin perustana ympäri maailmaa. Maailman terveysjärjestö määrittelee terveyden ”täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi eikä vain sairauden puutteeksi”. Terveysten edistämistoiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä sairauksia, muuttaa elintapoja terveellisempään suuntaan ja kehittää terveystalvia. Työpaikoilla tämä toiminta kattaa henkilöstön ter-

veyden ja toimintakyvyn lisäämisen sekä kansantautien, työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentämisen. Työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön terveyteen muun muassa tarjoamalla koulutuksia ja tukea, järjestämällä työpaikkaruokailun, säännöllisillä terveystarkastuksilla sekä työhyvinvointikyselyillä. Terveyttä voidaan itse edistää terveellisillä elämäntavoilla kuten esimerkiksi liikunnalla, terveellisellä ruokavaliolla, päihteettömyydellä ja riittäväällä levolla. (Rauramo 2012, 26–67.)

Toisena portaana on turvallisuus, johon jokaisella on oikeus sekä yhteiskunnassa että työssä. Turvallinen paikka työskennellä luodaan yhteistyöllä, jossa hallitaan riskejä sekä ristiriitoja. Turvallisuus varmistetaan noudattamalla lakeja ja ohjeita sekä olemalla aktiivinen turvallisuuden edistämisessä sekä vaarojen torjunnassa. Johtajilla on tärkeä rooli turvallisuuden takaamisessa, johon kuuluu vastualueiden määrittäminen sekä työntekijöiden perehdyttäminen. Konkreettisia käytäntöjä, joilla organisaatio voi taata työturvallisuuden henkilöstölle, ovat esimerkiksi ensiapukurssit, aktiivinen työsuojelutoiminta, ergonomia, toimintaohjeet sekä läheltä piti -tilanteiden seuranta. Työntekijä itse voi vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen turvallisilla toimintatavoilla, työkyvyn edistämisellä sekä aktiivisuudella. (Rauramo 2012, 70–102.)

Kolmas porras Rauramon mallissa on yhteisöllisyys, joka on yksilöille tärkeä voiman lähde. Yhteisöllisyys on ihmiselle luontaista ja se muodostuu yhteisistä päämääristä, jotka pyritään saavuttamaan yhteistyöllä. Hyvässä yhteisössä yksilön itsetunto vahvistuu ja persoonallisuus tulee esiin. Hyvä työyhteisö rakentuu pitkälti luottamuksen varaan ja se tuo myös lisää työmotivaatiota sekä parantaa työhyvinvointia. Jotta voidaan luoda hyvä työyhteisö, on tärkeää, että jokaisella on roolinsa yhteisössä ja kaikilla on oikeus olla omia itsejään. Organisaation kannalta yhteisöllisyyttä voidaan edistää muun muassa yhteisillä virkistyspäivillä, säännöllisillä tiimikokouksilla, kahvihetkillä ja harrastepiireillä. Yksilö taas voi vaikuttaa yhteisöllisyyden muodostumiseen aktiivisuudella, kuuntelu- ja keskustelutaitojen kehittämisellä, hyvillä käytöstavoilla ja avoimuudella. (Rauramo 2012, 104–122.)

Neljänneksi portaaksi Rauramo on määritellyt arvostuksen, joka kuuluu myös arkielämään eikä vain juhlapuheisiin. Yksilölle tärkeiden henkilöiden osoittama arvostus on tärkeä osa sitä, miten yksilö itse arvostaa itseään ja työtään. Varsinkin esimiehen arvostuksella on tärkeä vaikutus, siihen kuinka miellyttäväksi yksilö kokee työnsä. Esimies voi osoittaa arvostusta alaisilleen esimerkiksi mahdollistamalla turvalliset työolot, selkeät päämäärät, työn sopivan haastavuuden, vaikutusmahdollisuuden omaan työhön sekä kannustamalla työntekijää ja huomioimalla onnistumiset. Arvostus on kuitenkin molemmiin puolista; sitä on tärkeä saada, mutta myös antaa muille. (Rauramo 2012, 124–143.)

Viimeisenä portaana on osaaminen, joka on kilpailukyvyn perusta niin yksilöiden, organisaatioiden sekä yhteiskunnan näkökulmasta. Osaaminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon omaksumista ja oman osaamisen kehittämisessä tulee myös ennakoida tulevaisuutta. Juuri osaamisen kehittämisellä organisaatiot saavuttavat päämääränsä sekä säilyttävät kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Osaamisen ylläpitäminen on myös yksilön kannalta tärkeää, sillä se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia sekä auttaa työllistymisessä. Osaamisen kannalta on tärkeää, että itse työ on sopivan haastavaa ja, jossa jatkuva uuden oppiminen on mahdollista. Organisaatio voi edistää henkilöstön osaamista esimerkiksi koulutuksilla, työkierrolla, työn kehittämisellä ja säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Työntekijät taas voivat vaikuttaa omaan osaamiseensa harjoittelulla, itseopiskelulla sekä seuraamalla jonkun toisen työskentelyä. (Rauramo 2012, 146–168.)

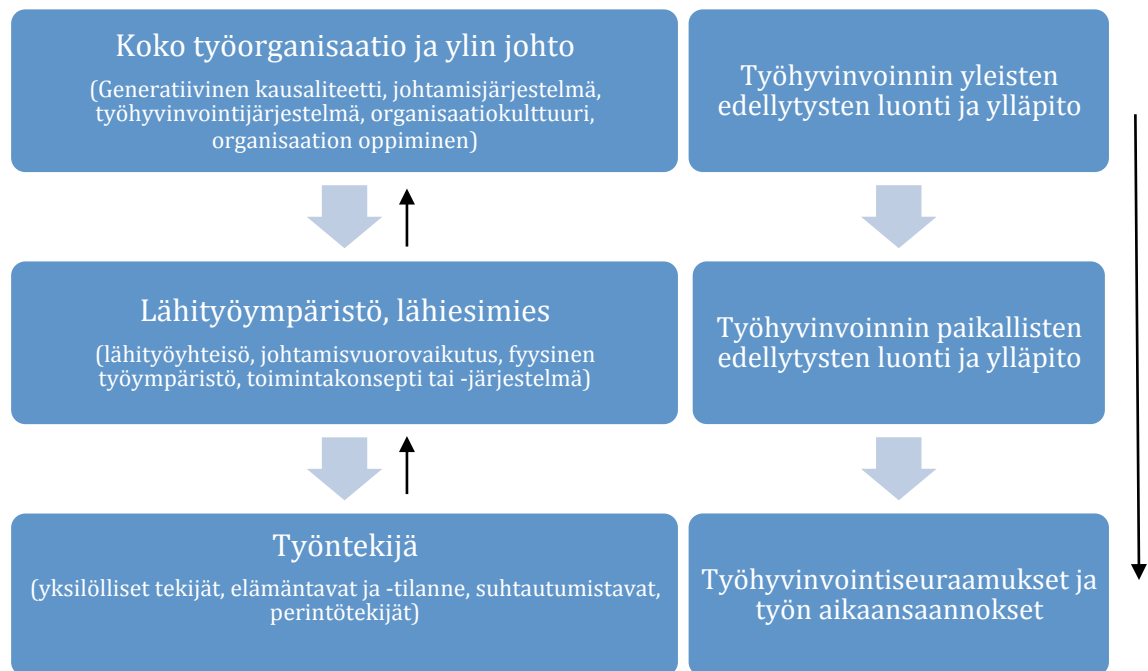
5.2 Työhyvinvoinnin muodostuminen organisaation eri tasoilla

Työhyvinvointi muodostuu organisaatiossa kolmella eri tasolla, jotka on koottu kuvioon 5. Ensimmäisellä ylimmän johdon ja koko organisaation tasolla luodaan ja ylläpidetään työhyvinvoinnin yleisiä edellytyksiä esimerkiksi tekemällä päätöksiä työhyvinvointi huomioon ottaen (generatiivinen kausaliiteetti), muokkaamalla johtamisjärjestelmää työhyvinvoinnin näkökulmasta, rakentamalla ja ylläpitämällä toimivan työhyvinvointijärjestelmän, luomalla organisaatiokulttuurin, joka edesauttaa työhyvinvointia sekä mahdollistamalla organisaation oppimisen esimerkiksi säännöllisten arviointien kautta. (Tarkkonen 2013, 29.)

Keskimmäisellä lähityöympäristön ja -esimiehen tasolla Anttosen ja Räsäsen mukaan 'luodaan ja jalostetaan työhyvinvoinnin paikallisia edellytyksiä, jos ylätasoon päätöksenteko ja yleisjohtaminen antavat siihen yleiset edellytykset'. Toisin sanoen tällä tasolla siis panostetaan toimivaan ja kehittyvään työyhteisöön, selkeisiin pelisääntöihin, tehokkaan yhteistyön tukemiseen ja turvallisen, terveellisen ja viihtyisän työympäristön luomiseen. On myös tärkeää, että esimiestyö on pätevää, ja että toimintamenetelmät on luotu sellaisiksi, joita pystytään uudistamaan sekä analysoimaan. Toimintamenetelmien olisi hyvä olla myös sellaisia, joista on helppo paikallistaa häiriöt, ristiriidat ja epätasapainoisuudet. (Tarkkonen 2013, 30.)

Loppujen lopuksi työhyvinvoinnin tulokset ovat kuitenkin näkyvissä parhaiten alimmalla eli työntekijän yksilötasolla. Työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation aikaansaannosten lisäksi työntekijän oma elämäntilanne, perinnölliset ja persoonalliset tekijät, työyhteisötaidot, elämäntavat ja yksityiselämän sosiaaliset suhteet. Myös esimerkiksi työelämän sekä positiivisilla että negatiivisilla kokemuksilla voi olla pitkän ajan jälkeenkin vaikutuksia henkilön työhyvinvointiin. Näiden asioiden lisäksi työntekijän on otettava vastuu omasta työhyvin-

voinnistaan huolehtimalla omasta työkyvystään ja terveellisistä elämäntavoistaan sekä ottamalla vastuun omasta panoksestaan työyhteisön jäsenenä, jotta saavutetaan mahdollisimman korkea työnhyvinvointi. (Tarkkonen 2013, 30.)



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin muodostuminen eri hierarkian tasoilla (Tarkkonen 2013, 29)

Yllä oleva kuvio viisi havainnollistaa työhyvinvoinnin muodostumista organisaation eri tasoilla. Myös valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnossa voi selkeästi huomata nämä tasojen erityispiirteet. Ylin johto kehittää juuri tällä hetkellä valtiovarainministeriön johtamisjärjestelmää, jonka tuloksia voidaan varmasti nähdä tulevaisuudessa alemmilla tasoilla. Kehittämis- ja hallintotoiminnon yksiköiden päälliköt ovat selkeästi kiinnostuneita alaistensa työhyvinvoinnista ja he luovat ja ylläpitävät osaston työhyvinvointia jokapäiväisellä toiminnallaan. Nämä ylempien tasojen työn aikaansaannokset näkyvät KHT:lläkin juuri työntekijätasolla. Ylempien tasojen järjestelmät sekä johtamisvuorovaikutus edesauttavat työntekijätason hyvinvointia, mutta tietysti alimmallakin tasolla olevien täytyy tehdä töitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Omalla asenteella on erittäin suuri merkitys hyvinvointiin ja vastuuta tästä ei voi jättää vain ylemmille tasoille.

5.3 Miksi panostaa työhyvinvointiin?

Suomessa työhyvinvointia säätelevät useat eri tahot kuten lait, työehtosopimukset, työelämän tutkimukset ja suositukset sekä arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu (Rauramo 2012, 17). Työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat esimerkiksi työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta, laki naisten ja miesten tasa-arvosta, yhteistointilaki ja työeläkelainsäädäntö (Valtiokonttori 2014). Kuitenkin parhaat työpaikat ovat

sellaisia, jotka ylittävät lainsäädännön ja työehtosopimusten vaatimukset (Rauramo 2012, 18). On myös yrityksen oma etu huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, sillä tuottavuudella ja työhyvinvoinnilla on tutkittu olevan yhteys varsinkin pitkällä aikavälillä (Tarkkonen 2013, 39).

Monissa yrityksissä suuri osa toimintamenoista koostuu henkilöstökustannuksista, minkä takia työn tuottavuudella on tärkeä osuus kustannustehokkuuden kannalta. Tuottavuus paranee, kun työhyvinvoinnin kautta kehitytään jatkuvasti, panostetaan osaamiseen, vaikutetaan työyhteisöjen toimivuuteen, yksilöiden terveyteen ja ammattitaitoisuuteen sekä parannetaan työympäristöä. Näiden asioiden kautta itse työhön käytetty työaika lisääntyy, häiriöt vähenevät sekä palveluiden ja tuotteiden määrä ja laatu kasvavat. Tuottavuutta lisää myös työympäristön turvallisuus, henkilöstön monitaitoisuus sekä sairauspoissaolien vähentyminen. Tuottavuuden parantumisella on yleensä vaikutus myös yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin parantuneena asiakastyytyväisyytenä. (Valtiokonttori 2014.)

Vaikka työhyvinvoinnin vaikutusten laskeminen numeerisesti on haastavaa, huono työhyvinvointi on aina toimintariski ja menoerä. Esimerkiksi työkyvyttömyys ja ennen aikainen eläköityminen tulevat työnantajalle erittäin kalliiksi. Huonon työhyvinvoinnin seurauksia ovat myös esimerkiksi tapaturmariskien ja uupumisen kasvu, tuottavuuden, oppimisen ja ammattitaidon lasku, työilmapiirin heikkeneminen ja huono johtajuus. Nämä asiat heikentävät kustannustehokkuutta, motivaatiota ja lisäävät poissaoloja. (Valtiokonttori 2014.)

Taloudellisten syiden lisäksi työhyvinvointiin panostamiseen on myös eettisiä perusteluja. Ihmiset muodostavat itse omat arvonsa, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja valintojen tekoa. Kuitenkin sekä yhteyskunta että ylin johto vaikuttavat omilla arvoillaan suuresti siihen, mitä pidetään tärkeänä ja mistä asioista muodostuu käyttäytymistä ja valintoja ohjaavia arvoja. Työhyvinvointitoiminnalle keskeisiä arvoja ovat vastuullisuus ja huolenpito, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvoisuus, totuuden selvittäminen sekä suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Työhyvinvoinnin ehtona on, että vallankäyttäjät käyttäytyvät eettisesti ja ottavat päätöksenteossa huomioon ihmisten hyvinvoinnin. Epäeettinen toiminta heikentää työnantajan ja henkilöstön välistä luottamusta ja näin ollen vaikuttaa koko organisaation työhyvinvointiin sekä toimivuuteen. (Tarkkonen 2013, 51–54.)

6 Kokemukset organisaatorakenteen toimivuudesta ja työhyvinvoinnin tasosta organisaatiomuutoksen jälkeen kehittämis- ja hallinto-toiminnoissa

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla, joiden kysymykset (Liite 1) laadittiin ja annettiin haastatelluille etukäteen. Haastattelut tehtiin kesäkuun 2015 aikana ja haastattelujen dokumentointi suoritettiin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelujen kysymykset muodostuivat kolmen teeman ympärille, jotka olivat organisaatorakenne, organisaatiomuutos sekä työhyvinvointi. Organisaatiomuutokseen liittyvät kysymykset pohjautuivat pitkälti Kotterin Muutosjohtamis-malliin, kun taas työhyvinvointiin liittyvät kysymykset rakentuivat Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin ympärille.

Haastattelin tutkimustani varten kehittämis- ja hallintotoiminnon seitsemää virkamiestä, joista yksi työskentelee esimiesasemassa ja muut kuusi ovat työntekijätasolla. Koko kohderyhmä koostuu noin 30 virkamiehestä. Painotin haastateltujen valinnassa monia eri asioita, jotta saisin mahdollisimman kattavan läpileikkauksen osaston työntekijöistä. Valitsin haastateltavaksi eri-ikäisiä virkamiehiä, koska eri sukupolvet näkevät asioita usein hieman eri näkökulmista. Painotin haastateltujen valinnassa myös sitä, kuuluvatko virkamiehet yhteen vai useaan yksikköön. Halusin saada haastateltaviksi virkamiehiä eri yksiköistä, sillä huomasin yksiköiden välillä olevan eroja esimerkiksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Talous- ja viestintäyksiköistä en valittavasti saanut haastattelua virkamiesten kiireisten aikataulujen vuoksi, mutta haastatellut edustavat kohderyhmää kuitenkin suhteellisen hyvin tästä huolimatta. Alla olevasta taulukosta 1 voi nähdä haastateltujen ikä-, yksikkö- ja asemajakauman sekä yksiköiden määrän.

	Pääyksikkö	Sukupuoli	Asema	Ikä	Kuuluu 2 yksikköön
H1	Johto ja esikunta	Nainen	Työntekijä	Alle 45 v.	X
H2	Yleishallinto	Nainen	Työntekijä	Yli 45 v.	
H3	Yleishallinto	Nainen	Työntekijä	Yli 45 v.	
H4	Henkilöstöhallinto	Mies	Työntekijä	Yli 45 v.	X
H5	Henkilöstöhallinto	Nainen	Työntekijä	Yli 45 v.	X
H6	Henkilöstöhallinto	Nainen	Esimies	Alle 45 v.	
H7	Tietoyksikkö	Nainen	Työntekijä	Alle 45 v.	X

Taulukko 1: Haastatellut virkamiehet

Haastattelujen tulokset on esitelty teemoittain seuraavissa kappaleissa sekä yhteen kootuna kappaleiden jälkeen olevassa taulukossa. Taulukosta 1 on pääteltävissä joidenkin haastateltujen henkilöllisyys, joten käsittelen haastattelut mahdollisimman anonyymisti erittelemättä haastateltujen vastauksia. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset ovat seuraavassa Johtopäätökset -pääkappaleessa (kappale 7).

6.1 Organisaatiomuutoksen onnistuminen

Organisaatiomuutoksen onnistumiseen liittyen tutkimuksessa kysyttiin haastatelluilta, onko osaston organisaatiouudistus ollut virkamiesten mielestä onnistunut sekä, mitä huonoa tai hyvää se on tuonut heidän arkipäiväiseen elämäänsä.

Kaikki seitsemän haastateltavaa kokivat, että organisaatiomuutos oli pääosin onnistunut. Heidän mukaansa muutos on vienyt toimintoa parempaa suuntaan, joskin kolmen haastateltavan mukaan on vielä hieman aikaista sanoa muutoksen onnistuneisuudesta, koska muutoksesta on vain muutama kuukausi. Heidän mukaansa muutoksen tulokset näkyvät luultavasti paremmin vasta syksyllä, kun muutoksesta on kulunut hieman enemmän aikaa. Koska tarve muutokselle tuli pitkälti toiminnon ulkopuolelta muutamien tehtäväosuuksien siirryttyä Valtioneuvoston hallintoyksikköön (VNHY), yleinen mielipide haastateltavien keskuudessa oli, että muutos oli välttämätön.

”Muutos on selkeyttänyt ja tiivistänyt osastoa, kun väki on vähentynyt.”

”Yksiköitä voisi olla vieläkin vähemmän.”

”Muutos näkyy arjessa tosi vähän. Vieläkin on epäselvää, kuka tekee mitään.”

Haastatteluista kävi ilmi, että vain muutaman henkilön arkipäiväinen työskentely oli konkreettisesti muuttunut muutoksen myötä: neljä seitsemästä sanoi, ettei muutos ollut tuonut mitään muutosta arkipäiväiseen elämään. Haastattelujen mukaan suurimpia muutoksia olivat olleet työkaverien siirtyminen VNHY:öön, yksikkörakenteen muokkaaminen sekä työkuvan muuttuminen. Yksikkörakenne oli haastateltavien mukaan entistä selkeämpi, kun yksiköjä on vähemmän. Positiivista oli myös kuulemma se, että nykyään ei ole enää yhden tai kahden ihmisen miniyksiköitä vaan kaikki yksiköt ovat järkevän kokoisia. Tosin yksi haastateltava, joka työskentelee toiminnon pienimmässä yksikössä, kiitteli työskentelyn helppoutta pienessä yksikössä. Isompien yksiköiden virkamiehet eivät kuitenkaan kokeneet, että isommassakaan yksikössä olisi jotenkin vaikea työskennellä. Myös johtoryhmän pieneneminen oli yhden haastateltavan mukaan positiivinen muutos – keskustelu

sekä päätösten tekeminen on helpompaa, kun ryhmässä ei ole liikaa ihmisiä. Kahden haastateltavan työnkuvaa muutettiin muutoksen yhteydessä. Toinen heistä ei ole tyytyväinen työnkuvansa muutokseen, sillä hän sai hoidettavakseen täysin uuden tehtäväalueen, josta hän ei pidä eikä ole kiinnostunut lainkaan. Tämä tehtävä alue tuli henkilön hoidettavaksi, kun yksiköitä ja niiden tehtäviä muokattiin. Toinen henkilö, jonka tehtäväkuvaa muutettiin, odotteli vielä, mitä tehtäväkuvanmuokkaus tarkoittaa käytännössä eli toisin sanoen saako hän uusia ja vaativampia tehtäviä jatkossa vaiko ei.

6.2 Organisaatiorakenteen toimivuus

Kun haastateltavilta kysyi, onko matriisimainen organisaatiorakenne toimiva ratkaisu, yleinen mielipide oli, että se on toimiva. Tosin neljä haastatelluista koki, että rakenne sisältää riskejä ja tulevaisuudessa ehkä jokin muu rakenne voisi olla toimivampi. Kaksi haastateltavaa ajatteli, että esimerkiksi projektiorganisaatio voisi olla myös hyvä vaihtoehto tälle osastolle. Tällöin muiden osaston virkamiesten työtehtävät tulisivat luultavasti paremmin tutuiksi kaikille. Yksi haastateltava taas ajatteli, että varsinkin tulevaisuudessa, kun osastolta vähenee ihmisiä eläköitymisen vuoksi, yksiköt voitaisiin kokonaan unohtaa ja näin ollen olisi vain yksi päällikkö ja hänen alaisensa. Käytännössä tämä olisi kuitenkin haastavaa, koska esimerkiksi koko osaston lomien hyväksymiset ja muut käytännön asiat kaahtuisivat vain yhdelle päällikölle.

”Pysyy enemmän ajan tasalla, kun on tekemisissä kahden eri yksikön kanssa.”

Rakenteen toimivuuden lisäksi haastatelluilta kysyttiin matriisimaisen rakenteen hyvistä ja huonoista puolista. Haastateltujen mielestä positiivisia asioita tässä uudessa rakenteessa oli, että tietoa on enemmän saatavilla, kun on mahdollista osallistua kahden eri yksikön kokouksiin. Toinen positiivinen asia oli kuulemma se, että rakenne mahdollistaa monipuolisemmat työtehtävät. Nämä tosin pätevät vain niihin virkamiehiin, jotka työskentelevät kahdessa yksikössä. Yhden haastateltavan mukaan matriisiorganisaation peruselementteihin kuuluu, että asioista keskustellaan ja neuvotellaan. Tämä oli hänen mukaansa sekä hyvä että huono asia. Toisaalta kaikilla on mahdollisuus osallistua päätöksien tekoon osallistumalla yleiseen keskusteluun, mutta aikaisempaan linjaorganisaatioon verrattuna asiat eivät välttämättä etene yhtä nopeasti kun keskustelua lisätään.

”Matriisirakenteeseen voi liittyä riskejä. Voin kuvitella, että kahden esimiehen alaisuudessa voi tulla aika paljon molemmilta puolilta työtehtäviä, joita ei välttämättä helposti yhteen soviteta.”

”Tällä hetkellä yhdistyy sekä hyvät että huonot puolet vanhasta rakenteesta ja uudesta. Matriisi tarkoittaa lisää neuvotteluja ja ei ole niin suoraviivainen eli näin ollen on vähemmän tuloksia. Linjaorganisaatio on suoraviivaisempi, mutta neuvotteluperiaate on vähemmällä.”

Rakenteen negatiivisia puolia haastateltujen mielestä oli muun muassa se, että kun työskennellään kahden esimiehen alaisuudessa voi helposti käydä joko niin, että töitä annetaan virkamiehelle liikaa tai sitten, että töitä varotaan antamasta, kun ei tiedetä henkilön oikeaa työmäärää. Myös työtehtävien priorisoinnissa voi tulla ongelmia. Mikään näistä riskeistä ei kuitenkaan haastateltujen mukaan ollut toteutunut vaan kahden esimiehen alaisuudessa työskentely oli sujunut tähän mennessä hyvin. Yksi haastatelluista kiitteli, että hänen toimenkuvauksena katsottiin heti aluksi läpi yhdessä hänen molempien esimiehensä kanssa. Tällöin hänen mukaansa kaikki olivat kartalla virkamiehen työtehtävistä ja niiden määrästä, jolloin esimiesten on helpompaa tietää, kuinka paljon erilaisia työtehtäviä virkamiehelle voi delegoida. Osaston ratkaisu työtehtävien priorisointiin on, että toinen esimiehistä on aina pääesimies ja toinen on kakkosesimies. Tällöin virkamies voi useimmissa tapauksissa priorisoida varsinaisen esimiehensä antamia tehtäviä.

6.3 Muutosprosessi

Muutosprosessi-teemaan liittyen haastateltuilta kysyttiin, kokivatko he, että muutosjohtamisessa onnistuttiin, miten muutoksesta viestittiin sekä vietiinkö muutos heidän mielestään loppuun asti.

”Toive kahteen yksikköön kuulumisesta oli viesti henkilökunnalta, joka meni johdossa läpi eli siinä mielessä onnistuttiin, mutta viestintä ontui pahemman kerran.”

Eniten kiitosta muutosprosessissa sai se, että henkilökunta otettiin muutokseen mukaan ja heidän mielipiteitään kuunneltiin avoimesti. Kevään aikana osastolla järjestettiin kaksi aamupäivää, jossa keskusteltiin yhdessä, mikä olisi paras ratkaisu osastolle. Päätös muutoksen toteuttamisesta ei siis tullut suoraan ylimmältä johdolta vaan henkilökunta sai osallistua muutoksen suunnitteluun. Muutosjohtamisessakin onnistuttiin haastateltujen mukaan suhteellisen hyvin. Ainostaan vieläkin avoimempaa viestintää olisi kaivattu. Muutoksesta viestittiin henkilöstölle kehittämisamupäivissä sekä yksikköpalavereissa, mutta se ei haastateltujen mukaan ollut tarpeeksi riittävää eikä avointa. Muun muassa muutamien virkamiesten tehtävämuutokset tulivat muulle henkilöstölle yllätyksenä. Yksi haastateltu toi

esille, että virkamiehet olisivat kaivanneet jonkin näköistä foorumia, jossa olisi voinut esittää lisäkysymyksiä muutoksesta ja käytännöistä sen jälkeen. Koko muulle organisaatiolle osaston muutoksesta viestittiin Yhteistyö-komiteassa.

”Varsinkin loppuvaiheen viestintä ontui.”

”Tehtäväkokonaisuuksien järjestelyyn olisi voinut enemmän käyttää aikaa.”

Kun haastatelluilta kysyttiin, vietiinkö muutos loppuun asti, yleinen vastaus oli, että pääosin kyllä. Vain yksi haastateltava vastasi kysymykseen täysin kieltävästi. Hänen mukaansa päätökset ja konkreettiset muutokset esimerkiksi yksikköjen rakenteisiin tehtiin, mutta esimiesten puhti lopahti tämän jälkeen. Esimerkiksi seuranta muutoksen tavoitteiden toteutumisesta puuttui kokonaan. Muutkin haastateltavat kokivat, että osaston kehitystyö on vielä kesken. Esimerkiksi muiden virkamiesten tehtävät olivat vieläkin haastateltaville suhteellisen epäselviä, mikä saattaa johtaa siihen, että osastolla tehdään päällekkäisiä työtehtäviä. Tähän kuitenkin vaikuttaa kuulemma se, että ihmiset suojelevat omia tehtäviään eivätkä halua muiden tietävän eikä osaavan niitä. Muutamalle haastatellulle oli myös vielä avoinna, kuka tekee esimerkiksi Valtioneuvoston hallintoyksikköön (VNHY) siirtyneiden jättämät työtehtävät, mitkä listattiin kehittämisaamupäivissä. Toinen suhteellisen epäselvä asia virkamiehille on VNHY:n ja valtiovarainministeriön (VM) työjako; mitkä kaikki työtehtävät siirtyivät VNHY:öön ja mitkä kaikki jäivät VM:lle.

”Muutos ei ole epäonnistunut, mutta jäänyt vähän puolitiehen. Ikään kuin kehitysvaihe, josta on hyvä jatkaa.”

”Siinä vaiheessa, kun päätökset oli tehty, puhti lopahti. Olisi pitänyt olla KHT:n tasolla enemmän seurantaa, että toteutuiko esim. tavoitteet, mitä aluksi asetettiin.”

”Toivon, että uudistus vietäisiin vielä tosiasiassa loppuun.”

6.4 Kehittämiskohteita

Osaston kehittämiseen liittyen virkamiehiltä kysyttiin, mitä asioita osastolla voitaisiin tehdä heidän mielestään eri tavalla.

Virkamiehet kokivat, että muutoksesta huolimatta osastolla voisi tehdä vielä monia asioita eri tavalla avoimemman viestinnän lisäksi. Yksi KHT:n ydintehtävistä on tukea ja edesaut-

taa, että valtiovarainministeriö pystyy kokonaisuudessaan suorittamaan ydintehtäväänsä. Yhden haastattelun mukaan koko osaston tulisi keskittyä, että tämä tavoite toteutuu. Monet haastatellut kokivat, että osastolla tehdään paljon niin sanottuja turhia töitä, jotka voitaisiin joko jättää kokonaan pois tai sitten tehdä ne kevyemmin – monet tehtävät tehdään kuulemma tarpeettoman perusteellisesti. Ongelmana oli kuitenkin, että virkamiehillä on liian kiire, jotta he pystyisivät kriittisesti ja rauhassa ajattelemaan, ovatko kaikki työtehtävät todella tarpeellisia vai tehdääkö ne vain, koska niin on aina tehty.

”Olen kaivannut KHT:lle normaaleja osastokokouksia.”

”Hankkeistamista pitäisi tehdä enemmän. Tai ainakin selkeämpiä toimeksiantoja.”

”Pitäisi olla varamies itse kullakin. On hyvin riskialtista työnantajallekin, jos tukeudutaan vain yhteen, siinä on selvä henkilöriski.”

”Viestintää sujuvammaksi esimerkiksi erilaisilla foorumeilla.”

”Yksikkörajat ovat vieläkin yllättävän korkeat.”

Toinen asia, joka nousi esille monen haastattelun kanssa, oli että osastolla tulisi olla parempi varamies-järjestelmä. Olisi virkamiesten jaksamisen sekä osaston toimivuuden kannalta tärkeää, että kaikilla olisi varmasti joku, joka osaa hoitaa toisenkin tehtävät mahdollisten sairaus poissaolojen sekä lomien aikana. Virkamiehet toivoivat, että tieto kulkisi osastolla paremmin, mikä liittyy läheisesti aikaisemmin mainitsemaani avoimempaan viestintään. Yksi haastateltu toivoi myös enemmän koko osaston yhteisiä osastokokouksia. Tällöin tieto kulkisi paremmin yksiköiden välillä eivätkä asiat jäisi vain yksikköjen sisäisiksi asioiksi. Virkamies toivoi myös selkeämpiä toimeksiantoja sekä prosessikuvauksia. Prosessikuvauksia on hänen mukaansa kyllä olemassa, mutta ne ovat vaikeasti löydettävissä ja niitä voisi vielä parantaa. Myös hankkeistamista voisi hänen mukaansa olla osastolla enemmän eli toisin sanoen asioita hoidettaisiin vielä enemmän projekteittain.

6.5 Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentelyn teemassa haastatelluilta kysyttiin, miten osaston esimiestyöskentelyä voisi parantaa.

Osaston esimiestyöskentely sai haastatelluilta pääosin pelkkää kiitosta ja suurin osa vastasi, ettei esimiestyöskentelyssä ole oikeastaan mitään parannettavaa. Kaikki esimiehet olivat kuulemma erittäin helposti lähestyttäviä ja valmiita kuuntelemaan, jos virkamiehillä oli jotakin asiaa tai kehitysehdotuksia. Esimiehet laittoivat myös aina asiat eteenpäin, jos alaiset esittivät muutosehdotuksia.

”Esimiehillä ei ole mennyt pissa päähän esimieheydestä.”

”Esimiehen tukea kaivataan aina enemmän.”

Ainostaan osaston johtaja voisi kahden haastattelun mielestä delegoida tehtäviään eteenpäin nykyistä enemmän ja näin ollen luottaa enemmän alaisiinsa. Myös tietynlaista jämykkyyttä kaivattiin hieman enemmän, jottei hän myöntyisi jokaiseen asiaan, jota ylemmältä tasolta määrätään. Haastateltujen mielestä hänen ei tarvitsisi ottaa kaikkea omalle vastuulleen, jolloin hänen arvokas työaikansa saataisiin tehokkaampaan käyttöön.

6.6 Osaston työhyvinvointi ja yhteisöllisyys

Osaston työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen liittyviä haastattelukysymyksiä olivat: voidaanko osastolla hyvin (miksi/miksi ei), vallitseeko osastolla hyvä työyhteisö ja miten yhteisöllisyyttä voitaisiin vielä parantaa sekä miten organisaatiomuutos on vaikuttanut osaston hyvinvointiin.

Haastatteluista kävi ilmi, että osastolla voidaan yleisesti katsoen hyvin. Monen mielestä muutos oli parantanut osaston yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi osaston yhteiset tilaisuudet sekä osaston työntekijämäärän pieneneminen oli vaikuttanut yhteisöllisyyden paranemiseen. Myös se, että osaston kaikki nykyiset päälliköt ovat mukavia ja helposti lähestyttäviä oli kuulemma parantanut osaston yhteisöllisyyttä. Yksi haastateltu koki, että osastolla voidaan paremmin kuin valtiovarainministeriön osastolla keskimäärin, sillä KHT:ssa vallitsee kunnioitus muita kohtaan ja kaikki ovat mukavia toisilleen yksiköstä riippumatta.

”Sanoisitko, että osastolla voidaan hyvin?” ”Kyllä ja ei, on ihmisiä, jotka ovat iloisia ja viheltelevät ohi mennessään, mutta on myös marmattajia, jotka puhuvat toisista selän takana pahaa.”

”Täällä on hyvä henki, ihmiset ovat mukavia toisilleen. Kohteliaisuus on iso asia.”

Yhteisöllisyys voisi kuitenkin haastateltujen mukaan olla vieläkin parempi. Joissakin yksiköissä voidaan kuulemma selkeästi huonommin kuin toisissa, johtuen esimerkiksi kiireen tasosta tai työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta. Varsinkin kevät tuntui olevan todella kuormittava joillekin virkamiehille, joka lisäsi stressiä ja väsymystä. Töiden määrä jakautuu haastateltujen mukaan hyvin epätasaisesti sekä osaston että yksiköiden sisäisesti. Yksi haastateltu kertoi myös, että virkamiehet kokevat osastolla, että heitä kohdellaan eriarvoisesti. Osastolta löytyy myös muutama valittaja, jotka huonontavat osaston ilmapiiriä muun muassa puhumalla toisista heidän selkänsä takana sekä levittämällä omaa negatiivista asennettaan muille. Jos tämä toiminta saataisiin kuriin, osastolla voitaisiin kuulemma vieläkin paremmin.

”Piirun verran on yhteisöllisyys parantunut; kun on vähemmän väkeä, porukat tuntevat toinen toisensa paremmin.”

Yhteisöllisyyttä voitaisiin haastateltujen mukaan parantaa esimerkiksi järjestämällä enemmän koko osaston yhteisiä tilaisuuksia. Muutenkin osastolla kaivattaisiin enemmän kohtaamisia muiden yksikköjen ihmisten kanssa. Osaston ihmiset on järjestetty istumaan kahden eri käytävän varrelle, jolloin vain oman käytävän ihmiset tulevat paremmin virkamiehille tutuiksi. Tähän voisi auttaa esimerkiksi paikkojen vaihtaminen ajoittain. Yksi haastateltu ehdotti, että ainakin osaston päällikön olisi hyvä istua välillä myös toisella käytävällä, jolloin myös tämän käytävän ihmiset näkisivät päällikköä välillä enemmän. Haastateltujen mukaan vapaamuotoisempia tilaisuuksia voisi järjestää myös työajan ulkopuolelle. Esimerkkinä tällaisesta vapaamuotoisemmasta tapahtumasta voisi haastateltujen mukaan olla, että tutustuttaisiin yhdessä keskustan eri paikkoihin esimerkiksi valtiovarainministeriön toimipisteen aivan vieressä sijaitsevaan Ritarihuoneeseen. Osa haastatelluista tosin koki, että kaikilla osastolaisilla ei välttämättä ole halukkuutta osallistua työajan ulkopuolella järjestettäviin tilaisuuksiin. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa paljon ihmisten asenne ja jos usean ihmisen asenne ei ole kohdillaan, on esimiesten erittäin vaikea enää parantaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys on sellainen asia, johon jokaisen osastolaisen tulee vaikuttaa omien tekojensa sekä asenteensa kautta. Yhteisöllisyyttä voisi myös parantaa avoimuudella. Vaikka KHT:lla käsitellään paljon monimutkaisia ja salaisiakin asioita liittyen esimerkiksi valtion rahan käyttöön, voisi keskustelua vaikeistakin asioista kuulemma lisätä. Nyt virkamiehet kokivat, että he saavat liian vähän tietoa osastolla tapahtuvista ja päätettävistä

tä asioista. Varsinkin muissa kuin omassa yksikössä käsiteltävistä asioista koettiin olevan aivan ulkopuolella.

”Kiire on viime aikoina lisääntynyt ja joillakin on kova stressi ja paine.”

Koska muutos ei ole haastatelluille näkynyt kovinkaan paljon arkipäiväisessä työskentelyssä, vain kaksi heistä koki, että muutos on parantanut heidän työhyvinvointiaan. Toisen heistä työhyvinvointia on parantanut työnkuvan muutos haastavammaksi ja muutos oli ollut hänelle konkreettinen askel parempaan suuntaan. Yhden virkamiehen työhyvinvointi taas on huonontunut muutoksesta johtuen. Uusi työtehtävä vie hänen mukaansa liikaa aikaa ja energiaa, jolloin muut työtehtävät jäävät vähemmälle huomiolle, mikä lisää stressiä. Hänen mukaansa tämä vaikuttaa myös hänen vapaa-ajan mielialaansa, kun töissä on rankkaa henkisesti. Haastatellun mukaan asiat ovat kuitenkin paranemaan päin, kun hän on vähitellen oppinut, kuinka hoitaa uutta tehtäväänsä. Hänen ja monen muun haastatellun mukaan työhyvinvointi on paljolti kiinni myös omasta asenteesta. Jos on itse liikkeellä positiivisella asenteella, se vaikuttaa paljon omaan sekä muiden hyvinvointiin, mutta jos taas ottaa kaiken vastaan negatiivisella asenteella, voi työnteko tuntua paljon raskaammalta.

6.7 Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäminen

Työhyvinvoinnin sekä työturvallisuuden edistämiseen liittyen haastateltavilta kysyttiin, miten esimies, virkamies itse sekä valtiovarainministeriö työpaikkana voisivat edistää virkamiesten työhyvinvointia sekä onko työpaikalla turvallista työskennellä ja miten työturvallisuutta voisi vielä parantaa.

Haastatellut voisivat omasta mielestään parantaa omaa työhyvinvointiaan muun muassa positiivisemmalla asenteella työskentelyä kohtaan, priorisoimalla, tekemällä vapaa-ajalla enemmän sellaisia asioista, joista oikeasti nauttii ja liikkumalla enemmän. Yksi haastateltu oli havainnut, että kun töissä on kiire, hän ei jaksakaan liikkua vapaa-ajalla riittävästi, mikä huonontaa hänen oloaan entisestään. Myös opiskelulla voisi muutaman haastatellun mukaan parantaa omaa hyvinvointia, mutta opiskelun yhdistäminen täyspäiväisen työteon kanssa on kuulemma haastavaa. Yksi haastateltava oli kuitenkin päättänyt yrittää opiskella syksyllä töiden jälkeen. Hän kokee, että opiskelu tulee varmasti parantamaan hänen omaa hyvinvointiaan niin vapaa-ajalla kuin töissäkin, sillä hän voi hyödyntää kurssilla oppimiaan asioita molemmilla osa-alueilla. Yksi haastateltava koki, että hän voisi parantaa työhyvinvointiaan vähentämällä ylitöiden tekoa. Tähän hän ei kuitenkaan voi yksin vaikuttaa vaan se vaatisi toimia myös hänen esimieheltään. Esimiesasemassa oleva haastateltu

koki, että hän voisi parantaa hyvinvointiaan delegoimalla asioita enemmän omille alaisilleen. Myös omien vastuualueiden tarkempi rajaaminen voisi olla hyvä asia. Hänen jaksamistaan tuki kuitenkin oma päätös rajoittaa ylityötuntien määrää ja näin ollen näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen, ettei ole tarkoitus kerätä liikaa saldotunteja. Hän oli tiedostanut, että hänen asemassaan työt eivät ikinä lopu kesken, jolloin on osattava lopettaa työt virkaajan puitteissa.

”Voisi tulla myöhemmin töihin ja lähteä aikaisemmin pois, mutta töitä ei voi jättää tekemättäkään. Toisaalta minulla on tapana haalia itselleni hieman liikaa töitä.”

”Stressaannun enemmän siitä, että töitä ei ole, kuin siitä, että niitä on liikaa.”

Esimiehet voisivat haastateltujen mukaan edistää virkamiesten työhyvinvointia esimerkiksi tukemalla alaisiaan enemmän sekä antamalla virkamiehille säännöllisin väliajoin haastavampia tehtäviä ja kokeilemalla heidän kapasiteettiaan. Alaiset kokivat, että esimiehet voisivat delegoida työtehtäviään enemmän alaspäin. Esimiehiltä toivottiin myös tietynlaista havainnointia esimerkiksi siitä, milloin alainen on liian työllistetty. Esimiehet voisivat myös huomauttaa riskitekijöistä, jos he huomaavat, että alainen tekee jotakin, joka vaarantaa hänen hyvinvointiaan. Suunnitelmallisuus oli myös yksi asia, mitä toivottiin esimiehiltä; alaisten hyvinvointia parantaisi se, että he tietäisivät tarpeeksi ajoissa, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mitä heiltä odotetaan.

”Hyvä terveys on aika paljon myös psyykkistä terveyttä. Sitä, että työpaikalla viihtyy ja tykkää ylipäättään olla töissä. Sellainen jatkuva itsensä kehittäminen pitää myös hyvinvointia yllä.”

Valtiovarainministeriö työpaikkana sai suurimmalta osalta haastatelluilta kiitosta työhyvinvoinnin edistämisestä. Virkamiehet kiittelivät muun muassa hyvää työterveyshuoltoa, Sporttipassi -etua sekä osastolle hankittuja ”hierontarullia”. Ministeriö voisi kuitenkin vielä edesauttaa virkamiehiä ylläpitämään hyvää terveyttä muun muassa säilyttämällä liikunta-edun, pitämällä tiiviisti yhteyttä työterveyshuoltoon, tarttumalla aktiivisesti uudistuksiin ja toteuttamalla henkilöstöltä tulleita ehdotuksia positiivisella asenteella. Virkamiehet ehdottivat, että kokouksia voitaisiin pitää esimerkiksi kävelykokouksina, jolloin ei istuttaisi niin suurta osaa päivästä. Yksi haastateltu ehdotti, että aikaisemmin pidetyt VM:n sisäiset olympialaiset voitaisiin ottaa uudelleen käytännöksi. Toisaalta haastateltu ajatteli, että ihmiset liikkuvat mieluummin vapaa-ajallaan, jolloin sen tukemiseen voisi panostaa vielä-

kin enemmän. Valtiovarainministeriö voisi haastateltujen mukaan tarjota vieläkin enemmän tilaisuuksia itsensä kehittämiseen, kuten muun muassa koulutuspäiviä tai kursseja.

”Menee saivartelun puolelle, jos vielä lisätään jotain turvallisuuteen liittyvää.”

Kysyessäni valtiovarainministeriön turvallisuudesta työpaikkana, vastaus oli kaikilla haastateltavilla sama: työturvallisuudessa on erittäin hyvällä tasolla. Suurimman osan mielestä valtiovarainministeriössä oli jopa liiankin turvallista työskennellä, sillä esimerkiksi rakennuksissa liikkuminen on erittäin rajattua. Haastateltavat kyllä ymmärsivät syyt, miksi ministeriössä tulee olla niin korkeat turvallisuussäädökset. Monet kiittelivät työpaikkaa hyvästä ergonomiasta sekä toimivasta avotilatyöskentelystä. Toisaalta yksi virkamies toivoi ergonomiaan vielä enemmän ohjausta esimerkiksi työtuolin ja -pöydän asentoihin ja säätöihin. Turvallisuuden tunnetta loi kuulemma myös se, että virkamiehillä on mahdollisuus mennä avoimesti juttelemaan työsuojeluvaltuutetun kanssa mahdollisista ongelmista.

6.8 Arvostus ja vaikuttaminen

Arvostuksen ja vaikuttamisen teemaan liittyen haastattelukysymyksiä olivat, tuntevatko virkamiehet, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan ja miten esimiehet ja kollegat arvostuksen osoittavat sekä kokevatko virkamiehet, että he voivat vaikuttaa heille tärkeisiin asioihin ja millä tavoin he voivat mielestänsä niihin vaikuttaa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän työpanostaan ministeriössä arvostetaan. Suurin osa sai kiitosta sanallisesti esimieheltään sekä kollegoiltaan. Arvostuksen tunnetta toi myös se, että esimiehet luottavat virkamiesten ammattitaitoon ja antavat virkamiesten tehdä omia työtehtäviään varsin itsenäisesti. Osaston esimiehillä oli kuulemma aina aikaa kuunnella alaisiaan, jos heillä on jotakin sanottavaa. Esimiehet myös toteuttivat alaisten toivomia muutoksia eivätkä vain kuunnelleet tekemättä kuitenkaan asialle mitään. Osaston esimiesten ja heidän alaisten välillä vallitsi haastateltujen mukaan hyvä kunnioitus. Osa virkamiehistä koki, että esimiehet olivat jopa heidän kavereitaan, sillä avokonttorissa on helppo jakaa toisilleen myös vapaa-ajan ja yksityiselämän asioita jalkapalloharrastuksesta lomareissuihin. Myös se, että töitä riittää ja työskentelyn laatua ei kyseenalaisteta, tuo virkamiehille arvostusta. Kaiken kaikkiaan se, että esimiehet antavat alaisilleen riittävästi vastuuta ja yhteistyö sujuu saumattomasti, tuntui olevan suurin asia siihen, että haastatellut kokivat arvostusta sekä esimieheltään että kollegoiltaan.

”Luotetaan asiantuntijuuteen eikä kytätä perässä. Arvostus näkyy viimekädessä, mitä on viivan alla palkkakuitissa.”

Kysyessäni, voivatko virkamiehet vaikuttaa valtiovarainministeriössä heille itselleen tärkeisiin asioihin, yleinen mielipide oli, että mahdollisuuksia siihen kyllä löytyy. Haastateltujen mukaan asioihin vaikuttamiseen vaatii itseltä rohkeutta avata suu ja kertoa esimerkiksi esimiehelleen omista ajatuksistaan. Virkamiesten mukaan työpaikalla vaikuttaminen vaatii tietynlaista tarttumista asioihin. Yhden haastatellun mukaan vaikuttamiseen liittyi läheisesti myös se, että alaiset kokevat, että myös esimiestä on mahdollista arvostella ja kritisoida. Hänen mukaan tämä kuitenkin toteutui osastolla. Toisen haastatellun mukaan valtiovarainministeriön hierarkkisuus rajoitti vaikuttamismahdollisuuksia; esimiestasolla oli selvästi helpompaa vaikuttaa ministeriön asioihin. Hänen mukaansa tämä osaston organisatiomuutos oli kuitenkin hyvä esimerkki siitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja he voivat oikeasti vaikuttaa tärkeisiin asioihin. Monen haastatellun mielestä töiden määrä rajoitti omaa vaikuttamista; omien töiden ohella energia ei riitä enää muihin asioihin vaikka halua vaikuttamiseen olisikin. Virkamiesten mukaan enemmänkin vaikuttamismahdollisuuksia olisi valtiovarainministeriössä tarjolla, jos vain omaa halua ja aikaa olisi enemmän.

6.9 Osaaminen ja työnkuvan kehittäminen

Osaamiseen liittyviä haastattelukysymyksiä olivat, uskovatko virkamiehet, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla ja miten he itse ja heidän esimiehet voisivat parantaa heidän osaamistaan. Haastatelluilta kysyttiin myös, haluaisivatko he muuttaa nykyistä työnkuvaansa jollakin tavoin haastavammaksi tai heille itselleen sopivammaksi.

Melkein kaikki haastatellut kokivat, että heidän osaamisensa oli hyvällä tai ainakin riittävällä tasolla. Yksi haastateltu oli juuri saanut uuden vastuualueen, jonka yksityiskohtia hän opetteli vielä. Esimiesasemassa olevan haastatellun mukaan esimiestyössä on niin valtava laaja vastuualue, että koskaan ei voi tietää kaikkea vastuualueestaan. Hän kuitenkin kertoi, että hänen alaistensa asiantuntijuus riittää täyttämään nämä aukot. Yhden haastatellun mukaan riittävä osaamistaso ilmenee siitä, että mikään hänelle annettu työtehtävä ei ole koskaan jäänyt tekemättä.

”Osaaminen on tehtävää edellyttävällä tasolla. Tehtävä ei edellytä enää osaamisen kehittämistä.”

Haastateltujen mukaan osaamista voi kuitenkin aina kehittää, mutta siihen täytyy olla oma kiinnostus tarpeeksi korkealla. Osaaminen kehittyy totta kai jatkuvasti töitä tekemällä, mutta haastateltujen mukaan sitä voisi kehittää vielä lisää esimerkiksi omalla opiskelulla, kursseilla, hanketyöskentelyllä, keskustelemalla ja työskentelemällä laajemmin muiden

valtiovarainministeriöläisten kanssa sekä laajemmalla yhteistyöllä muiden ministeriöiden kanssa. Myös omalla positiivisella asenteella, uteliaisuudella sekä menemällä välillä myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle on vaikutusta oman osaamisen kehittämisessä. Valtiovarainministeriössä oli haastateltavien mukaan hyvät mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen, kunhan vain omaa kiinnostusta löytyy tarpeeksi. Osaston esimiehetkin olivat kuulemma hyvin avoimia alaistensa ehdotuksille osaamisen kehittämiseen, jotkut olivat jopa patistelleet alaisiaan osaamisen kehittämiseen, mikä sai kiitosta virkamiehiltä. Kehitettävistä osa-alueista varsinkin ATK-osaaminen nousi monella haastatellulla sellaiseksi, jota voisi kehittää vielä lisää. Esimiehiltä toivottiin osaamisen kehittämisessä haastavampia työtehtäviä sekä enemmän aikaa opiskella asioita.

Kun kysyin haastatelluilta, haluaisivatko he kehittää omaa työnkuvaansa jotenkin, yksi vastasi, että se on mahdotonta, koska koko työaika menee jo nykyisten työtehtävien hoitamiseen. Muutaman haastatellun työnkuvaa oli juuri päivitetty, joten he odottivat, kuinka tehtävien päivitys toteutuu oikeasti. Tämän näkee kuulemma vasta syksyllä, saavatko he oikeasti työnkuvaansa vastaavia uusia tehtäviä. Heidän mukaansa haasteet ovat siinä tapauksessa sopivalla tasolla juuri tällä hetkellä. Muutama haastateltu toivoi vielä oman työnkuvansa päivitystä siten, että osa nykyisistä tehtävistä otettaisiin heiltä pois, jolloin aikaa jäisi enemmän heidän varsinaisille tehtävilleen. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi sellaiset, jotka eivät välttämättä kuuluisi heidän työnkuvaansa, mutta ne ovat periytyneet heidän edeltäjiltään. Yleinen toive haastatelluilla oli, että työnkuvaa päivitetäisiin säännöllisesti myös jatkossa. Yksi haastateltava totesi, että virkamiesten tulisi olla kuitenkin valmiita erilaisiin työnkuvien muutoksiin, joita esimiehet heille ehdottaa. Hänen mukaansa positiivista olisi kuitenkin, että muutosten laatuun voisi itse vaikuttaa.

6.10 Yhteenveto

Seuraavan sivun taulukosta 2 voi nähdä haastattelutulosten yhteenvedon. Taulukon tiedot on koottu tutkimushaastattelujen tuloksista ja siinä on esitelty pääpointit haastattelujen pääteemojen positiivisista ja negatiivisista asioista sekä teemoihin liittyvistä henkilöstön kehittämis ehdotuksista.

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat	Kehitysehdotuksia
Matriisirakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeys - Vähemmän yksiköitä - Yksiköt järkevämmän kokoisia - Työnkuvan muutokset - Enemmän tietoa saatavilla - Monipuolisemmat työtehtävät mahdollisia - Enemmän keskustelua 	<ul style="list-style-type: none"> - Työnkuvan muutokset - Päätöksenteko hitaampaa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektioorganisaatio - Ei yksiköitä lainkaan
Muutosprosessi/ Osaston toiminta muutoksen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökuntaa kuunneltiin - Muutosjohtamisessa onnistuttiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintä niukkaa - Muutoksen loppuvienti/tavoitteiden seuranta ontui - Työnjako VM/VNHY epäselvää - Osaston ihmisten työtehtävät toisille epäselviä 	<ul style="list-style-type: none"> - Muiden osastojen tukeminen - Turhat työt pois - Osa töistä kevyemmin - Osastokokouksia - Avoimempaa viestintää - Yksiköiden rajat matalammiksi - Selkeämmät toimeksiannot ja prosessikuvaukset - Enemmän hankkeita - Varamies järjestelmä
Esimies-työskentely	<ul style="list-style-type: none"> - Esimies työskentely hyvää - Esimiehet helposti lähestyttäviä ja aina valmiita kuuntelemaan 		<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän tukea - Delegointia - Osasto päällikölle jämyyttä
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvinvointi hyvällä tasolla - Yhteisöllisyys - Työturvallisuus - Osaaminen - Työterveyshuolto - Liikuntasetelit - Arvostus - Vaikuttamismahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Selän takana puhujat/valittajat - Töiden määrän epätasainen jakautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän yhteisiä tilaisuuksia - Avoimuutta - Positiivinen asenne - Enemmän liikuntaa - Opiskelua - Delegointia - Suunnitelmallisuutta - Kävelykokouksia - Haasteita lisää

Taulukko 2: Yhteenvedo haastattelutuloksista

Uuden matriisirakenteen päälinnaisia positiivisia asioita olivat sen selkeys, yksiköiden vähennys ja niiden järkevämpi koko, tiedon parempi saatavuus, monipuolisempien työtehtävien mahdollisuus sekä keskustelun lisääntyminen. Työnkuvan muutokset olivat sekä positiivinen sekä negatiivinen asia, riippuen haastattelusta. Toinen negatiivinen asia oli

päätöksenteon mahdollinen hitaus, kun keskustelua on yleisesti lisää matriisirakenteissa. Henkilöstön kehittämisehdotuksia tähän teemaan liittyen olivat projektiorganisaatioksi siirtyminen sekä yksiköiden lakkauttaminen.

Muutosprosessin positiivisia asioita olivat se, että henkilökuntaa kuunneltiin sekä se, että muutosjohtamisessa onnistuttiin. Negatiivisia puolia olivat taas viestinnän niukkuus, muutoksen loppuun vienti ja tavoitteiden toteutumisen seuranta ontuivat ja valtiovaranministeriön ja Valtioneuvoston hallintoyksikön työnjako sekä toisten virkamiesten työtehtävät ovat edelleen epäselviä. Kehitysehdotuksia osaston nykyiseen toimintaan liittyen olivat muiden osastojen parempi tukeminen, turhien töiden poisjättäminen, osa osaston työtehtävistä voitaisiin tehdä kevyemmin, enemmän osastokokouksia ja avoimempaa viestintää, matalammat yksikkörajat, selkeämmät toimeksiannot ja prosessikuvaukset, hankkeiden lisääntyminen sekä varamiesjärjestelmän kehittäminen.

Esimiestyöskentely sai suurimmaksi osaksi kiitosta virkamiehiltä Positiivista siinä oli sen hyvä taso sekä esimiehien helposti lähestyttävyys ja kuunteluvalmius. Negatiivisia asioita haastatellut eivät tästä teemasta oikeastaan löytäneet. Kehittämisehdotuksia esimiestyöskentelyyn olivat alaisten tuen lisääminen, töiden delegointi alaspäin sekä osastopäällikölle toivottiin tietynlaista jämäkkyyttä lisää.

Työhyvinvoinnissa päälimmäisiä positiivisia asioita olivat yhteisöllisyyden, osaamisen, työturvallisuuden, työterveyshuollon, arvostuksen sekä vaikuttamismahdollisuuksien hyvä taso. Myös liikuntasetelien saamista kiiteltiin. Negatiivisia asioita työhyvinvoinnissa olivat osastolta löytyvät negatiiviset henkilöt sekä töiden epätasainen jakautuminen osastolla. Tähän teemaan liittyviä kehittämisehdotuksia olivat yhteisten tilaisuuksien, avoimuuden, positiivisemmän asenteen, liikunnan, kävelykokousten ja haasteiden lisääminen. Myös opiskelulla voisi kuulemma parantaa työhyvinvointia. Esimiehiltä toivottiin delegointia sekä suunnitelmallisuutta työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

7 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kekevatko valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnon virkamiehet organisaatorakenteen toimivaksi ja millä tasolla osaston työhyvinvointi on organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimukseen osallistui 7 virkamiestä, joka on suhteellisen sopiva joukko kohderyhmästä (noin 30).

7.1 Organisaatorakenteen toimivuus

Ensimmäinen tutkimuskysymyksen käsittelee kehittämis- ja hallintotoiminnon virkamiesten kokemuksia organisaatorakenteen toimivuudesta. Tutkimuksen perusteella uusi matriisimainen organisaatorakenne on virkamiesten mielestä sopiva ratkaisu osaston tarpeisiin. Rakenne on toiminut varsin sujuvasti osastolla ja se on vienyt osaston toimintaa parempaan suuntaan. Osastolaiset näkivät muutoksen uuteen organisaatorakenteeseen välttämättömänä, mikä edesauttoi heidän positiivista suhtautumistaan uutta organisaatorakennetta kohtaan.

Suurimpia muutoksia vanhaan rakenteeseen nähden olivat yksiköiden yhdistäminen sekä uusi mahdollisuus työskennellä kahden eri esimiehen alla. Yksiköiden yhdistäminen toi osastolle kaivattua selkeyttä ja poisti 1-2 ihmisen miniyksiköt. Haastatellut tuntuivat olevan tyytyväisiä yksiköiden yhdistämiseen ja heidän mielestään osasto toimii nyt paremmin kuin aikaisemmin. Kokemukset kahdessa eri yksikössä työskentelystä olivat vain positiivisia ja tällainen toimintatapa tuntuu sopivan osastolle erittäin hyvin. Päällimmäisenä tästä toimintatavasta kiitosta sai se, että tietoa on enemmän saatavilla kahden eri yksikön kokouksiin osallistumisen vuoksi. Peltosen (2008, 32-36) mukaan hyvä vuorovaikutus on juuri avain toimivaan matriisiin ja osasto on selvästi panostanut tähän tiedon saatavuuden parantamisella.

Haastatellut löysivät paljon positiivisia asioita uudesta rakenteesta, joista suurimpia tuntuivat olevan rakenteen selkeys ja tiedon parempi saatavuus. Myöskin keskustelun lisääntyminen ja monipuolisemmat työtehtävät saivat kiitosta. Uuden rakenteen negatiivisia puolia oli huomattavasti vähemmän. Niistä päällimmäisenä nousi esille se, että rakenne ei ratkaissut kaikkia ongelmia, joita osastolla esiintyi jo ennen muutosta. Yksiköiden väliset kommunikaatio-ongelmat helpottuivat hieman, mutta yksiköiden välinen yhteistyö on vieläkin haastavaa. Myöskin päällekkäisten työtehtävien tekeminen mietitytti haastateltuja ja osaston työtehtävien läpikäyntiä toivottiin. Osalta puuttui myös vieläkin sijainen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen pohjalta voi sanoa, että uusi rakenne on toimivampi rakenne kuin vanha toimintokohtainen rakenne. Rakenne toimii osastolla tällä hetkellä hyvin, vaikkakin muutamia korjauksia kuten avoimempaa viestintää vielä toivottiinkin.

7.2 Työhyvinvointi muutoksen jälkeen

Toinen tutkimuskysymys käsitteli osaston työhyvinvoinnin tasoa organisaatiomuutoksen jälkeen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osastolla voidaan hyvin, vaikkakin myös ennen muutosta työhyvinvointi oli jo hyvällä tasolla. Osaston virkamiesten osaaminen on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla, valtiovarainministeriössä on turvallista työskennellä ja virkamiehet kokivat, että heitä arvostetaan. Myös vaikuttamismahdollisuudet halukkaille koettiin hyviksi. Kovin moni haastateltu ei ollut kuitenkaan huomannut suurta eroa vanhaan organisaatiomuutoksen seurauksena. Päällimmäisenä syynä työhyvinvoinnin tason muutokselle olivat muutokset työkuvausissa.

Työhyvinvoinnin lisääntymiseen vaikutti myös yhteisöllisyyden parantuminen. Tähän oli vaikuttanut osastolla järjestetyt yhteiset tilaisuudet, joissa virkamiehet olivat saaneet tutustua paremmin myös muiden yksiköiden ihmisiin. Varsinkin uuden rakenteen kehittämispäivillä oli suuri merkitys yhteisöllisyyteen, kun virkamiehet saivat konkreettisesti työskennellä ja ajatella osastoon toimivuuteen vaikuttavia asioita yhdessä. Yhteisöllisyyttä voisi kuitenkin haastattelujen mukaan parantaa vielä muun muassa järjestämällä enemmän osaston yhteisiä tilaisuuksia sekä avoimuudella.

Työhyvinvointia voi aina parantaa vaikka se onkin kehittämis- ja hallintotoiminnossa jo hyvällä tasolla. Virkamiehet kokivat, että he voisivat itse parantaa omaa työhyvinvointiaan muun muassa positiivisemmalla asenteella sekä liikunnalla. Esimiehiltä toivottiin enemmän haasteita sekä suunnitelmallisuutta. Valtiovarainministeriötä työpaikkana kiiteltiin hyvästä työterveyshuollosta sekä sporttipassi-edusta, mutta positiivista asennetta virkamiesten ehdotuksiin toivottiin vielä enemmän.

Tutkimuksen perusteella voi siis sanoa, että kehittämis- ja hallintotoiminnon työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja siihen on selkeästi kiinnitetty huomiota. Vaikka parannettavaa vielä löytyikin, ovat parannusehdotukset suhteellisen helposti toteutettavia ja työhyvinvointia voi kehittää hyvin pienilläkin muutoksilla. Iso osa työhyvinvointia on kuitenkin positiivisesta asenteestakin kiinni, joten, kuten Tarkkonenkin (2013, 29) sanoo, myös työntekijä tasolla on otettava vastuuta omasta sekä muiden hyvinvoinnista.

7.3 Havaintoja ja kehittämisehdotuksia

Vaikka tutkimus osoitti uuden organisaatorakenteen olevan toimiva ratkaisu osastolle, muutos ei kuitenkaan ole valitettavasti auttanut kaikkiin osaston ongelmiin. Varsinainen matriisi toteutuu tällä hetkellä vain siten, että virkamies voi kuulua halutessaan kahteen eri yksikköön. Tämä on auttanut joihinkin osaston haasteisiin, mutta kuten haastatteluista kävi ilmi, suurimman osan elämää tämä organisaatiomuutos ei ole kovin suuresti muuttanut. Yksi ratkaisu ongelmaan olisi vielä hieman laajentaa matriisirakennetta ja työskennellä poikittain sekä yksiköittäin kuten tällä hetkellä, mutta myös projekteittain, jolloin yhteistyö yksiköiden rajojen yli olisi helpompaa. Ministeriössä on paljon projekteja ja hankkeita, joten olisi järkevää, että tämä otettaisiin huomioon myös järjestäytyessä.

Toinen hyvä vaihtoehto osaston rakenteeksi olisi prosessirakenne, jossa osaston toiminnot jaettaisiin prosesseiksi. Prosessiorganisaatio sopisi osastolle siksi, että siinä korostetaan toimintoketjua ja keskitytään määrittelemään nimenomaan prosessit, joilla on eniten painoarvoa organisaation toimivuuden kannalta. Prosessirakenteessa virkamiesten olisi myös helpompi nähdä selkeä yhteys tavoitteiden ja tulosten välillä ja tällöin myös huomata omien työtehtävien merkityksellisyyden. Koska prosessiorganisaatio rakentuu projektien ympärille, tämä rakenne helpottaisi myös yksiköiden rajojen yli työskentelyä. Tämä rakenne mahdollistaisi parhaiten innovatiivisuuden toteutumisen osastolla, sillä prosessirakenne on nimenomaan oppiva rakenne, jossa opitaan ja työskennellään yhdessä.

Osaston toteuttamassa muutosprosessissa oli hyvää se, että henkilöstön mielipiteitä kuunneltiin ja niitä arvostettiin. Päälliköt myös selvästi käyttivät aikaa muutoksen suunnitteluun. Osasto olisi kuitenkin voinut käyttää enemmän hyödyksi erilaisia muutosprosessimalleja kuten esimerkiksi Kotterin muutosjohtamisen mallia, joista olisi saatu hyvä rakenne muutokselle ja myös faktoja, mitä kaikkea muutoksessa pitää ottaa huomioon. Jos verrataan osaston toimintaa esimerkiksi Kotterin muutosjohtamisen malliin, osasto onnistui hyvin mallin ensimmäisessä askeleessa, sillä koko henkilöstö ymmärsi muutoksen välttämättömyyden ja tarkoituksen. Muut seitsemän askelta jäivät kuitenkin tavalla tai toisella puutteellisiksi. Muutosta varten ei luotu esimerkiksi ryhmää, jossa olisi ollut kaiken tasoisia virkamiehiä suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta. Myös muutosprosessin sekä strategia että visio jäivät määrittelemättä. Muutosviestintää osastolla oli kyllä jonkin verran muutoksen aikana, mutta sekin jäi hieman haastateltujen mukaan puutteelliseksi. Kotterin kaikki neljä viimeistä askelta jäivät suhteellisen laimeiksi tai ne puuttuivat prosessista kokonaan. Suurin ongelma muutoksen toteuttamisessa oli kuitenkin se, että sitä ei viety aivan loppuun asti. Vaikutti siltä, että nimenomaan päälliköiltä loppui asiassa puhti kesken eikä muutoksen seuranta toteutettu riittävästi. Toisaalta, kun ottaa huomioon, että muu-

toksen kohdeorganisaatio eli KHT on yksikkönä varsin pieni, on ymmärrettävää, ettei muutosprosessiin ole varaa laittaa paljoa aikaa eikä resursseja.

Yhtenä ongelmana osastolla on vieläkin se, että virkamiehet eivät tiedä tarkalleen, mitä kaikkea muut osaston virkamiehet tekevät. Tämä tilanne aiheuttaa monia ongelmia kuten, että töitä saatetaan tehdä päällekkäin ja, että virkamiehet joutuvat käyttämään turhaa aikaa miettiessään, keneltä voi kysyä apua missäkin asiassa. Yksi ratkaisu ongelmaan voisi olla, että osastolla järjestettäisiin työpaja, jossa virkamiehet kertoisivat vuorollaan omista työtehtävistään. Siinä jokainen voisi samalla ottaa kantaa siihen, jos haluaisi luopua joistain itselle epämiellyttävästä työtehtävästä. Kierroksen jälkeen virkamiehet voisivat yhdessä luoda kokonaisuuksia osaston työtehtävistä ja katsoa voisiko niitä järjestellä jotenkin vielä järkevämmiin eri ihmisille. Samalla voitaisiin myös keskustella voisiko joitakin osalualueita jättää kokonaan pois tai tehdä kevyemmin. Ongelmana on myös huono varamiesjärjestelmä, jolloin ihmiset stressaantuvat, koska eivät saa esimerkiksi sairastaa tai lomaila rauhassa, kun työt eivät etene ilman heitä. Samaisessa työpajassa voitaisiin myös määritellä kaikille oma varamies, jotta kaikilla olisi joku, johon voisi tukeutua lomien tai sairaslomien aikana.

Yksi valtiovarainministeriön pääarvoista on avoimuus, mutta silti sitä kaivattaisiin osastolle vieläkin enemmän. Harva virkamies tietää tarkasti, mitä muissa yksiköissä tapahtuu. Myöskin päälliköt voisivat olla vieläkin avoimempia siitä, mitä johtoryhmän kokouksissa keskustellaan ja päätetään. Vaikka pöytäkirjat ovatkin nähtävissä kaikille osastolaisille sähköisessä arkistointijärjestelmässä, harva muistaa käydä lukemassa pöytäkirjoja säännöllisesti. Olisi hyvä, että pöytäkirjat lähetettäisiin viikoittain esimerkiksi sähköpostitse kaikille osastolaisille, jolloin se olisi helppo ja nopea käydä lukaisemassa läpi. Olisi myös hyvä järjestää enemmän haastateltujen toivomia koko osastolle tarkoitettuja kokouksia, joissa voitaisiin käydä tarkemmin läpi ensinnäkin johtoryhmän päätökset ja sen lisäksi päälliköt voisivat jakaa kaikille omien yksiköidensä ajankohtaiset asiat.

Yksi ongelma, jonka huomasin työskennellessäni osastolla, oli se, että osastolta puuttuu kokonaan yhteinen strategia. Olisi hyvä, että osastolla olisi vielä valtiovarainministeriön yhteisen strategian lisäksi jonkinlainen oma strategia, jolloin ihmisillä olisi parempi käsitys esimerkiksi siitä, miksi he tekevät kaikkia työtehtäviään ja mihin osastolla tähdätään. Olisi hyvä määritellä osaston päätavoitteet muutamaksi vuodeksi eteenpäin ja se, miten nämä tavoitteet saavutetaan konkreettisesti. Tällöin ihmisillä olisi myös parempi kuva siitä, mitä heiltä odotetaan ja miksi heidän työpanoksensa on tärkeä. Strategiaan voisi määritellä sekä osaston yhteiset tavoitteet että jokaisen yksikön omat tavoitteet.

8 Arviointi

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tavoitteiden täyttyminen

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, kuinka tarkasti tutkimus kuvaa sen esittämää ilmiötä ja, onko tutkittu, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Tutkimuksen luotettavuudella taas tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta: saataisiinko samasta tapauksesta eri kerroilla sama tulos ja saisivatko eri tutkijat tapauksesta saman tuloksen. (Silverman 2010, 275.)

Tutkimuksen toistettavuutta tukee se, että haastattelukysymykset olivat kaikille samat. Koska haastatteluissa keskityttiin nimenomaan haastateltujen omiin ajatuksiin ja mielipiteisiin, myös eri tutkijalla saataisiin luultavasti samat tulokset. Haastatteluissa riskinä voi olla, että haastateltu saattaa ymmärtää kysymyksen erilailla kuin tutkija on sen tarkoittanut tai tutkija saattaa tehdä vääriä johtopäätöksiä omien ajatuksiensa pohjalta. Koska tässä tutkimuksessa kysymykset olivat hyvin suoraviivaisia ja yksikertaisia, väärin ymmärryksen riski oli erittäin pieni. Lisäksi kaikki haastattelut nauhoitettiin, joten ne voitiin kuunnella useaan kertaan, mikä pienensi huomattavasti väärin johtopäätösten tekomahdollisuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös käytettyjen tutkimusmenetelmien tarkka selostus (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät on selostettu kappaleissa 1.3 sekä 6, joten lukijan on helppo ymmärtää, miten tutkimus on käytännössä toteutettu. Myöskin tutkittu ilmiö sekä tutkimustulokset on selostettu mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti, joten näin ollen ei ole riskiä, että työssä olisi tutkittu vääriä asioita.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia virkamiesten kokemuksia uuden organisaatorakenteen sopivuudesta sekä osaston työhyvinvointia organisaatiomuutoksen jälkeen. Tavoitteet toteutuivat tutkimuksessa hyvin, sillä molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin kattava vastaus. Tavoitteena oli myös antaa osastolle konkreettisia kehittämissuhteita, jotka on esitelty kappaleessa 8.1. Haastatteluista saatiin paljon tietoa virkamiesten ajatuksista osaston toimivuudesta sekä heidän työhyvinvoinnin tasostaan, jota osastolla voidaan jatkossa varmasti hyödyntää. Yhtenä työn tavoitteena oli myös kehittää omaa ammattitaitoani sekä asiantuntijuuttani opinnäytetyön teemoissa. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä opin tutkimusta tehdessä paljon uusia asioita ja asiantuntijuuden voi varmasti nähdä myös tutkimuksen lopputuloksessa.

8.2 Oma oppimisprosessi

Opin opinnäytetyö prosessin aikana paljon taitoja, joita voin varmasti hyödyntää myös tulevaisuudessani. Vaikka erilaiset organisaatorakenteet, organisaatiomuutos sekä työhyvinvointi olivat minulle jo entuudestaan suhteellisen tuttuja käsitteitä, sain silti paljon uutta ja syvempää tietoa niistä perehtyessäni lähdekirjallisuuteen. Oli mukava huomata, kuinka mielenkiintoista aihealueiden tutkiminen minulle itselleni oli ja, kuinka paljon uusia oivalluksia niistä sain. Teoriaa kirjoittaessani opin myös erottamaan hyvät lähteet huonoista sekä löytämään relevanttia tietoa juuri omiin tarkoituksiini. Haastavinta itse teoriaosuuden kirjoittamisessa oli tietää, kuinka paljon perustietoa aihealueista tarvitaan; asiaan perehtymättömänkin lukijan pitää pystyä käsittämään, mistä tutkimuksessa on kyse, mutta tarkoitus ei ole kuitenkaan tylsistyttää lukijaa latelemalla liikaa itsestäänselvyksiä.

Haastatteluja tehdessäni opin paljon hyviä tekniikoita haastattelujen tekemiseen liittyen sekä sen, kuinka niistä saa mahdollisimman paljon irti. Huomasin niitä tehdessäni, kuinka suuri merkitys ensinnäkin hyvillä haastattelukysymyksillä on sekä myös sillä, että osaa tehdä täydentäviä jatkokysymyksiä aiheeseen liittyen. Huomasin myös, että haastattelutilanteita on aivan turha jännittää, sillä ihmiset ovat yleensä erittäin halukkaita ja innokkaita jakamaan omia ajatuksiaan varsinkin heihin itseensä liittyvistä asioista.

Itse tutkimusosio oli itselleni kaikkein haastavin. Haastavinta siinä oli löytää haastatteluista tutkimuksen näkökulmasta relevantit asiat. Haastavaa oli myös saada haastateltujen vastaukset kirjoitettuun muotoon niin, että vastausten konteksti säilyy eikä niitä voi käsittää väärin tai monella eri tavalla. Onnistuin kuitenkin mielestäni suhteellisen hyvin löytämään pääpointit haastatteluista ja kirjoittamaan ne auki niin, että lukijat ymmärtävät ne niin kuin haastateltu on ne tarkoittanut. Oli mukava huomata, että vaikka en olekaan mielestäni tutkija-tyyppiä, tutkimuksen tekeminen oli kuitenkin yllättävän mielenkiintoista. Tämän opinnäytetyön tehtyäni tutkimusten tekeminen ei tunnu enää niin isolta ja pelottavalta asialta kuin miltä se tuntui opinnäytetyötä aloittaessani. Tutkimuksen tekeminen osoittautuikin ihan mukavaksi tehtäväksi vaikka siinä riittikin haasteita itselleni.

Lähteet

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi: uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työhyvinvointilaitoksen julkaisuja. Työhyvinvointilaitos. Helsinki.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. WSOY, Helsinki.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kotter, J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. USA.

Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation efforts fail. Harvard Business Review. Luettavissa:

<http://www.issu.edu/sharedgovernance/planningbudget/documents/LeadingChangeKotter.pdf>. Luettu: 2.6.2015

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.). Organisaatiot muutoksessa. 2008. UNIPress. Suomi.

Kesko 2015. Hallinnointiperiaatteet. Luettavissa:

<http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/> Luettu: 25.3.2015

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Bookwell Oy. Porvoo.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaaminen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. UNIpress. EU.

Temmes M. (1992): Julkiset asiantuntijaorganisaatiot, Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Valkokari, K., Hyötyläinen R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WS Bookwell Oy. Porvoo

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori. Helsinki.

Valtiokonttori. 2014. Kaiku-työelämäpalvelut: Työhyvinvointi. Luettavissa.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi). Luettu: 29.4.2015

Valtiovarainministeriö 2015. Ministeriö. Luettavissa: <http://vm.fi/ministerio>. Luettu: 15.7.2015

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Book on demand, Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön haastattelukysymykset:

1. Onko osaston organisaatiouudistus ollut mielestäsi onnistunut? Miksi?
2. Mitä huonoa/hyvää se on tuonut arkipäiväiseen elämääsi?
3. Onko matriisiorganisaatorakenne mielestäsi toimiva ratkaisu osastolle? Voisiko jokin toinen rakenne olla toimivampi?
4. Koetko, että muutosjohtamisessa onnistuttiin? Miten muutoksesta viestittiin? Vietiinkö muutos loppuun asti?
5. Mitä asioita osastolla voisi mielestäsi tehdä eri tavalla?
6. Työskenteletkö kahdessa eri yksikössä?
 - A) Jos kyllä, onko järjestely ollut toimiva, miksi/miksi ei?
 - B) Onko kahden esimiehen alaisuudessa työskentelyssä ollut jotakin ongelmia esimerkiksi töiden priorisoinnissa?
7. Miten osaston esimiestyöskentelyä voisi parantaa?
8. Miten organisaatiomuutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
9. Sanoisitko, että osastolla voidaan hyvin? Miksi/miksi ei?
10. Onko mielestäsi oma työhyvinvointisi ja työssä jaksamisesi hyvällä tasolla?
11. Miten esimiehesi voisi edistää työhyvinvointiasi?
12. Miten voisit itse parantaa työhyvinvointiasi?
13. Miten työpaikka voisi auttaa sinua ylläpitämään hyvää terveyttä?
14. Onko työpaikallasi turvallista työskennellä? Millä tavoin työturvallisuutta voisi parantaa?
15. Vallitseeko osastolla hyvä työyhteisö? Miten yhteisöllisyyttä voisi parantaa?
16. Tunnetko, että sinua ja työpanostasi arvostetaan? Millä tavoin esimiehesi/kollegasi osoittavat arvotuksensa sinua kohtaan?
17. Koetko, että voit vaikuttaa itsellesi tärkeisiin asioihin? Millä tavoin?
18. Uskotko, että osaamisesi on hyvällä tasolla? Miten voisit kehittää omaa osaamistasi? Millä tavoin esimiehesi voisi parantaa osaamistasi?
19. Haluaisitko muuttaa nykyistä työnkuvaasi jollakin tavoin esimerkiksi haastavammaksi tai itsellesi sopivammaksi?